

Pilvi Björkman

Tietoisuuden vaikutus esimiestyöhön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2018

[View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk](#)

powered by  **CORE**

Tekijä Otsikko	Pilvi Björkman Tietoisuuden vaikutus esimiestyöhön
Sivumäärä Aika	38 sivua + 0 liitettä Kesäkuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tietoisuus on ja miten esimiehen tietoisuustaidot vaikuttavat esimiestyöhön. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten esimiehen tietoinen läsnäolo ja tunneosaaminen tekevät hyvästä johtajasta erinomaisen? Mikä vaikutus tällä on työympäristöön? Tietoisuus määriteltiin tässä tutkimuksessa käsittämään mindfulnessin kehittäjän Jon Kabat-Zinnin tietoisesta läsnäolon periaatteita. Tunneälyä käsiteltiin tutkimuksessa Daniel Golemanin määritelmään perustuen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus ja se pohjasi alan asiantuntijoiden kirjoittamiin julkaisuihin. Aineistona käytettiin lehtiartikkeleja, kirjallisuutta sekä internetlähteitä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostettiin kolmesta teemasta: tietoisuus, esimiestyö ja tunnejohtaminen. Tietoisuutta käsittelevässä luvussa käytiin läpi tietoisuuden kautta tulevaa itsetuntemusta, tietoista läsnäoloa, esiteltiin Golemanin tunneälymalli ja tunneälyn merkitystä. Esimiestyötä käsittelevässä luvussa käytiin läpi leadership johtamistyylinä sekä tutkittiin esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin. Tunnejohtamista käsittelevässä luvussa perehdyttiin organisaation psykologiseen pääomaan, itsensä johtamiseen, mindfulnessiin työelämässä ja tunteiden vaikutukseen työilmapiiriin.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tietoisuus on avoimin, levollisin ja tarkkaavaisin mielin pysähtymistä juuri tähän hetkeen ja sen havainnoimista juuri sellaisenaan, ilman arvostelua tai luokittelua. Tietoisesti läsnäoleva esimies pystyy havainnoimaan tarkemmin ympäristöään ja on lähempänä työyhteisöään aistien sen tunneilmaston. Avoin ja utelias mieli auttaa myös löytämään uusia näkökulmia ja toimintatapoja ja jopa välttämään suuria taloudellisia virheitä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tietoisuustaitoja voidaan pitää merkittävänä esimiestyön menestystekijänä, joka erottaa erinomaisen johtajan hyvästä johtajasta. Työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä sen voi katsoa olevan myös kilpailuvaltti parhaista työntekijöistä kilpailtaessa.</p>	
Avainsanat	tietoisuus, esimiestyö, mindfulness, tietoinen läsnäolo, tunneäly, tunnejohtaminen, työhyvinvointi

Author Title	Pilvi Björkman Awareness Leadership
Number of Pages Date	38 pages + 0 appendices June 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of the Bachelor's thesis was to find out what the awareness is and how the supervisor's awareness skills affect supervisors' work. In addition, the aim was to find out how the supervisor's awareness skills make a good leader excellent. What impact does this have on the work environment? Awareness was defined in this study to encompass the principles of mindfulness developer Jon Kabat-Zin's aware presence. The emotional intelligence was discussed in the study based on the definition of Daniel Goleman.</p> <p>The research method of the thesis was a qualitative literature study and it was based on publications written by experts in the field. The materials used were newspaper articles, literature and internet sources.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was composed of three themes: awareness, supervising and emotional management. The chapter on the awareness of self-awareness discusses conscious presence, the awareness of Goleman's emotional intelligence and emotional intelligence as well. The chapter on supervisory work reviewed the leadership style and examined the supervisor's impact on well-being at work. In the chapter on emotional management, the organizational psychological capital, self-management, mindfulness in working life and the impact of feelings on the working atmosphere were studied.</p> <p>The study showed that awareness is an open, restful, and mind-boggling mind to focus precisely on this moment and its perception just as such, without any criticism or classification. The awareness supervisor is able to observe more closely his environment and is closer to his work community sensing its emotional climate. An open and curious mind also helps to find new perspectives and ways of doing business, and even avoid major financial mistakes.</p> <p>The research indicated that awareness skills can be considered a major success factor in supervisory work, which distinguishes an excellent leader from a good leader. As a factor influencing the work atmosphere, it can also be considered as a competitive advantage when competing for the best employees.</p>	
Keywords	awareness, supervisor, leadership, mindfulness, emotional intelligence, emotion management, wellbeing at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn lähtökohdat ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn rakenne ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	2
2	Tietoisuus	3
2.1	Tietoisuuden käsite	3
2.1.1	Itsetuntemus	6
2.1.2	Tietoinen läsnäolo	9
2.1.3	Golemanin tunneälyn malli	11
2.1.4	Tunneälyn merkitys	13
2.2	Tietoisuuden kehittäminen	15
3	Esimiestyö	16
3.1	Esimiestyön määritelmä	16
3.2	Leadership johtamistyylinä	17
3.3	Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin	18
4	Tunnejohtaminen	20
4.1	Työyhteisön tunnetavoitteet	20
4.2	Psykologinen pääoma	21
4.3	Itsensä johtaminen	22
4.4	Mindfulness työssä	24
4.5	Tunteiden vaikutus työilmapiiriin	26
5	Johtopäätökset	28
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset	28
5.1.1	Mitä tietoisuus on?	28
5.1.2	Esimiehen tietoisuuden vaikutus esimiestyöhön	29
5.1.3	Esimiehen tietoisuustaitojen vaikutus työympäristöön	31
5.1.4	Tekeekö tietoinen läsnäolo ja tunneäly esimiehestä erinomaisen?	32
5.2	Työn tavoitteen saavuttaminen	33
6	Lopuksi	34

6.1	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	34
6.2	Opinnäytetyöprosessi	35
6.3	Mahdolliset jatkotutkimukset	36
	Lähteet	37

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat ja tutkimusongelma

Johtaminen on murroksessa. Niin sanottujen milleniaalien suhtautuminen työhön on erilainen kuin aiemmilla sukupolvilla. Heille tärkeintä on työn merkityksellisyys ja se, miltä työ tuntuu. (Salmi 2018.) Myös nykypäivänä yleistyneet tietotyöläiset kaipaavat toisenlaista johtajuutta kuin aikaisempien vuosikymmenten teollisuustyöläiset. Käskeminen, kontrolloiminen ja korjaaminen ei vastaa nykypäivän tarpeisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 114.) Enää ei riitä autoritääriin ylhäältä päin kontrolloiva ja käskyttävä johtaminen, vaan uudenlaisen johtajan tulisi samaan aikaan johtaa sekä asioita että ihmisiä. Hyvän johtajan tulisikin pystyä näkemään liiketoimintaa pidemmällä tähtäimellä eteenpäin sekä olla samalla lähempänä ihmistä. Kun ihmiset ovat motivoituneita, myös työ on tuloksellisempaa ja kannattavampaa, sillä resursseja vapautuu innovatiivisempaan luovuuteen ja tehokkaampaan työntekoon. Lähempänä ihmisiä oleva johtaja innostaa omalla esimerkillään ja toimii ikään kuin työyhteisön valmentajana sparraten ja tukien jokaista parhaaseen suoritukseen. Kun ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita, ovat he myös sitoutuneita ja tuottavampia. (Hellbom & Mauro & Salo 2006, 65.)

Kasvua ja menestystä tavoittelevat organisaatiot kilpailevat parhaista osaajista. Näillä markkinoilla pärjätäkseen tulee yrityksen kyetä tarjoamaan muutakin kuin palkan työntekijöilleen. Tässä kohdin osaava johto ja hyvin toimiva johtaminen ovat kilpailuvaltti ja tuovat lisäarvoa työntekijöille. (Kaski & Kiander 2007, 9.) Ihmiset haluavat tulla kohdatuiksi ja huomatuiksi yksilöinä, eivät vaan massana tai osana koneistoa. Johtamisessa onkin yhä enemmän kyse erilaisten yksilöiden ymmärtämisestä ja henkilökohtaisemmasta johtamisesta. Johtajan kyky toimia henkisenä johtajana pelkkien asioiden, numeroiden tai prosessien johtamisen sijaan erottaa erinomaisen johtajan keskinkertaisesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 13.) Älykkäästi johdettaessa vaikutetaan työntekijöihin niin rationaalisesti, emotionaalisesti kuin henkisestikin johtamalla sekä suoritusta, kommunikamalla tehokkaasti ja tehden työstä merkityksellistä (Sydänmaanlakka 2004, 114).

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä tietoisuudella tarkoitetaan sekä miten esimiehen tietoisuustaidot vaikuttavat esimiestyöhön. Miten esimiehen tietoinen läsnäolo ja tunneosaaminen tekevät hyvästä esimiehestä erinomaisen? Mikä vaikutus tällä on työympäristöön?

Tätä opinnäytetyötä ei toteuteta millekään ulkopuoliselle organisaatiolle, vaan aihe opinnäytetyöhön on lähtöisin tekijän omasta kiinnostuksesta. Kiinnostus mahdollisimman hyvään esimiestyöhön ja sen kehittämiseen yhdistämällä siihen perinteisesti pehmeinä pidettyjä tunnetaitoja toimivat tässä tutkimuksessa lähtökohtana ja motivaattorina. Tutkimukseni käsitteet liittyvät pääosin johtamisen psykologiaan.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Tutkimukseni koostuu teoriaosuudesta sekä johtopäätöksistä. Tutkimus on rajattu käsittelemään tietoisuutta vain esimiestyön näkökulmasta.

Tietoisuus käsittää tässä tutkimuksessa mindfulnessin kehittäjän Jon Kabat-Zinnin soveltamia tietoisin läsnäolon periaatteita. Tietoisuus on varsin läheinen käsite tunneälylle, joten myös se on tärkeää tässä tutkimuksessa määritellä. Tunneälyä käsittelen tässä tutkimuksessa Daniel Golemanin tunneälyn määritelmän pohjalta.

Johtopäätöksissä esitellään kirjallisista lähteistä ja tutkimustuloksista tehdyt havainnot ja näistä yhdessä muodostetut johtopäätökset. Havaintoja vertaillaan esimiestyön esitettyihin haasteisiin ja tutkimusongelmiin.

Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen sekä johtopäätösten reliabiliteettia ja validiteettia, samoin opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan. Lopuksi nostetaan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen teoreettinen kirjallisuustutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä tutkittavana olevan kohteen laatua, merkitystä ja olemusta kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015).

Tutkimus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, jonka teoriatausta pohjaa kirjallisuuteen sekä aiempaan relevanttiin tutkimukseen. Lähteinä on käytetty pääasiallisesti sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta, joka käsittelee esimiestyötä, tietoista läsnäoloa, tunteilyä ja ihmisten tunteiden johtamista. Tämän lisäksi lähteinä on käytetty lehtiartikkeleita sekä aiemmin toteutettuja tutkimuksia. Koska esimiestyö on jatkuvassa murroksessa, olen pyrkinyt käyttämään lähdemateriaalina mahdollisimman tuoreita teoksia, joissa on kuranntti näkökulma. Myös lähteiden luotettavuus ja monipuolisuus oli teoreettisessa tutkimuksessani tärkeää.

2 Tietoisuus

2.1 Tietoisuuden käsite

Tietoisuudella tarkoitetaan pysähtymistä kulloinkin käsillä olevaan hetkeen ja hetken hyväksymistä juuri sellaisenaan. Se on myös levollista, tyyntä ja tiettyyn pisteeseen kohdistettua tarkkaavaisuutta. Toisaalta sillä tarkoitetaan myös asioiden näkemistä monesta näkökulmasta ja omien tunteiden tiedostamista. Ihmismieli pyrkii luokittelemaan ja lajittelemaan asioita, jolloin tunteemme ja aikaisemmat kokemuksemme värittävät ja estävät meitä näkemästä asiat sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat. (Hellbom ym. 2006, 18-19.) Kabat-Zinn (2013) määrittelee tietoisuuden olevan se, mitä tulee esiin, kun kiinnitämme huomiomme tarkoituksellisesti ja arvostelematta nykyhetkeen. Hänen mukaansa tietoisuus on voimavara, joka meissä jokaisessa on, mutta usein emme sitä tiedosta, koska emme ole siihen yhteydessä. Hän kutsuu sitä myös olemisen mielentilaksi. (Kabat-Zinn 2013, 26.)

Vaikka tietoisuus on hetken hyväksymistä sellaisenaan, se ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi passiivista ja vetäytyvää. Syvimmässä merkityksessään se tarkoittaa sitä, että ymmärrämme, miten asiat ovat ja osaamme etsiä viisaan suhtautumistavan ja toimia mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Selkeä ja rauhallinen mieli auttaa toimimaan hetkessä sen sijaan, että tekisimme pikaisia päätöksiä tunteiden vallassa. (Kabat-Zinn 2013, 134.)

Tietoisuus on käsitteenä varsin läheinen valmentamiselle. Myös valmentaja hyödyntää tunnetaitojaan toisten kehittämiseen. Valmentava esimies toimii alaisensa neuvonantajana, selvittää heidän tavoitteet ja arvot sekä auttaa heitä laajentamaan omaa osaamistaan. Hän kykenee viestimään alaisilleen uskovansa näiden kykyihin ja siihen, että he tekevät parhaansa. Alaiset puolestaan vaistoavat, että esimies välittää heistä ja he ovat motivoituneita saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet sekä luottavat itseensä. (Goleman & Boyatzis & McKee 2002, 62.)

Valmentavan esimiehen kommunikaatiossa painotus siirtyy kertomisesta enemmän kysymiseen. Ammattimaisen valmennuksen elementeistä tähän johtamistapaan on tuotu esimerkiksi suhteen ja luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelemista ja läsnäolemista sekä oivalluksille tilan antamista. Näillä keinoin esimies pyrkii edistämään alaisensa ajattelua, lisäämään tietoisuutta ja nostamaan esiin alaisen oma potentiaali sekä löytämään ratkaisun eri tilanteissa eli lisäämään vastuullisuutta. Asioiden ääneen sanominen auttaa usein jäsentämään asiat, jolloin toteutus on helppoa ja toimintaan sitoutuminen vahvistuu. (Ajanko 2016, 109.)

Tietoisuus on myös hyvin lähellä tunneälykkyyttä, sillä tunneälyn viitekehys koostuu itsetuntemuksesta, sosiaalisesta tietoisuudesta, itsehallinnasta ja ihmissuhteiden hallinnasta (Goleman 2014, 8). Aivan kuten tunneälyyn, myös tietoisuuteen vaikuttaa se menneisyys, joka meillä kullakin on. Me ponnistamme omasta menneisyydestämme kohti nykyhetkessä läsnäolemista. Mieli on selkeä, tyyni ja välittävä, kun tunnistamme ja hyväksymme oman taustamme. (Kabat-Zinn 2013, 25.) Tunneälyä käsitellään tarkemmin kappaleissa 2.1.3. ja 2.1.4.

Koska hyvä johtaminen ja esimiestyö on siis valmentamista, on tietoisuuden merkitys tässä yhteydessä hyvin selkeä. Johtamisella pyritään vaikuttamaan toisiin ihmisiin, joten johtajan on ensiarvoisen tärkeää olla tietoinen niistä asioista, joihin pyrkii vaikuttamaan. Mitä vähemmän johtajalla on tietoisuutta itsensä tai muiden henkilöiden johtamisesta, sitä enemmän muut tekijät vaikuttavat hänen toimintaansa. (Hellbom ym. 2006, 66.)

Läsnäolevaan tietoisuuteen pääseminen edellyttää siis pysähtymistä ja aivojen rauhoittamista kaikilta ulkopuolisilta ärsykkeiltä. Se voidaan saavuttaa esimerkiksi keskittämällä huomio oman hengityksen seuraamiseen ja ajatusten lähtiessä vaeltelemaan, palauttamalla huomio jälleen hengitykseen. (Manka & Manka 2016, 172.)

Tyydymme usein asiaa tiedostamatta olettamaan, että omat ajatuksemme ja tuntemuksemme ovat totuus siitä, mitä havaitsemme ulkopuolellamme maailmassa olevan ja tapahtuvan. Nämä ovat kuitenkin todellisuudessa eri asioista muodostamiamme käsityksiä ja mielipiteitä, jotka ovat värittyneet muun muassa taustamme ja aiempien kokemus-temme perusteella. Meillä on omat käsityksemme siitä, mitä haluamme tai mistä pidämme, mitä pelkäämme tai mistä emme pidä. Lisäksi olemme usein ajatuksissamme menneisyydessä tai jo tulevaisuudessa, jolloin käsillä oleva hetki hämärtyy tai osa siitä jää havaitsematta sellaisena kuin se oikeasti on. (Kabat-Zinn 2004, 12-13.)

Kun ihminen jättää nykyhetken huomioimatta keskittymällä ajatuksissaan jo tulevaan, menettää hän samalla tietoisuuden yhteydestään siihen elämän kokonaisuuteen, jonka osa hän on. Tällöin emme ole tietoisia omasta mielestämme ja sen vaikutuksista havaintoihimme ja tekoihimme. Myös yhteys ihmisyyteen ja toisiin ihmisiin on tällöin rajoittunut. (Kabat-Zinn 2004, 23.)

Esimiehen kannattaa tutkia omaa aikaperspektiiviään ja läsnäolon merkitystä työssään. Kuinka paljon ajasta kuluu menneisyyden kokemuksiin ja niistä pohjaaviin toimenpiteisiin tai tulevaisuuden arvuuttelemiseen sen sijaan, että keskittyy nykyhetkeen? Läsnäolo antaa valppautta sekä tilannetajua tässä ja nyt -hetkeen. Esimiehen on mahdollista omalla levollisella läsnäolollaan vaikuttaa rauhoittavasti myös muiden käyttäytymiseen vaikkapa keskellä ristiriitatilannetta. Vaikka häneltä ei löytyisi ratkaisua ongelmaan juuri siinä tilanteessa, voi pelkkä läsnäoleminen vähitellen nostattaa esiin rakentavia vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi. Tämän ilmiön ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen johtamistilanteissa voi olla merkittävä väylä erilaisten toimintavaihtoehtojen löytämiseen. (Kaski & Kiander 2007, 122-123.)

Tietoisella läsnäololla tarkoitetaan sitä, että havainnoimme kaikkea tietoisesti, hyväksyen ja arvostelematta, vertailematta tai luokittelematta. Tällainen huomion suuntaaminen lisää paitsi tietoisuuttamme, myös kulloisenkin hetken hyväksymistä selkeästi. Tällöin myös mahdollisuudet kasvuun ja muutokseen tulevat paremmin huomioiduksi. (Kabat-Zinn 2004, 22.) Kun keskitymme siihen, missä juuri nyt olemme, näemme paremmin, mitä ympärillämme tapahtuu. Hetkeen keskittyminen auttaa meitä näkemään asioita laajemmin sekä ymmärtämään asioiden syitä ja seurauksia. (Hellbom ym. 2006, 96.)

Itsereflektioinniksi kutsutaan itseen suunnattua tarkkaavuutta ja oman toiminnan, tunteiden ja kokemusten tietoista havainnointia ja analysointia. Itsereflektiossa on tarkoitus

ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana tulla tietoiseksi ilmiöistä omassa itsessään ja tutkia omia kokemuksiaan hämmästellessä ja hyväksyen. Tämä tarkkailu vaatii rauhoittumista ja pysähtymistä omien ajatusten äärelle, jotta on mahdollista havaita, mitä ajatuksia mielessä on ja miten ne vaikuttavat tunteisiin ja toimintaan. (Manka & Manka 2016, 171-172.)

Tietoisuus on niin buddhalaisuuden, taolaisuuden kuin myös joogafilosofiankin taustalla, mutta sen näkökanta sopii ilman erityistä mystiikkaa täydentämään myös materiaalisempaa länsimaista nykyelämää. Ikiaikainen kokemus on, että tutkiskelemalla itseään ja erityisesti mielensä luonnetta, ihminen voi elää tyydyttävämpää, tasapainoisempaa ja viisaampaa elämää. (Kabat-Zinn 2004, 22-23.)

2.1.1 Itsetuntemus

Kehittyäkseen työssään ihminen tarvitsee kyvyn itsereflektointiin, jossa hän analysoi omaa toimintaansa ja sen seurauksia haluttuihin toimintamalleihin peilaten. Keskeinen lähtökohta kehittymiselle on hyvä itsetuntemus. Kun ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, on hänen helpompi tunnistaa myös kehittymistarpeensa. (Hyppänen 2013, 33.) Koska oma persoona ja persoonallisuus ovat johtajalle työkaluja muita johdettaessa, vaaditaan häneltä taitoa rehelliseen itsetutkiskeluun, jotta hän pystyy tietoisesti arvioimaan omia kokemuksiaan ja oppia tuntemaan todellisen itsensä. Itsetutkiskelussa on hyvä pyrkiä arvioimaan itseään ja ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 67.)

Nimenomaan taipumus itsereflektointiin ja syvälliseen ajatteluun kielivät todennäköisesti parhaiten hyvästä itsetuntemuksesta. Hiljainen itsetutkiskelu auttaa käsittelemään asiat ilman, että niihin tarvitsee reagoida välittömästi. Tämä kyky antaa esimiehen toimintaan resonanssin tarvitsemaa aitoutta ja vakaumusta. (Goleman ym. 2002, 40.)

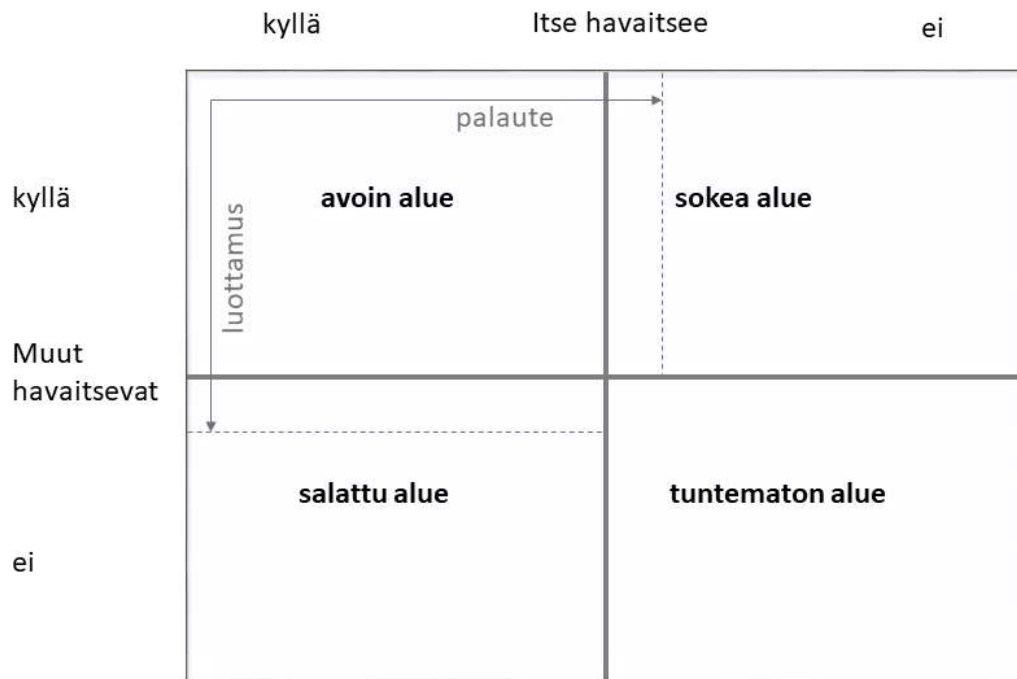
Itsetuntemus merkitsee sitä, että ihminen tuntee ja hyväksyy itsessään olevat erilaiset puolet. Hän tunnistaa oman tapansa reagoida ja kykenee hyödyntämään persoonallisia ominaisuuksiaan monipuolisesti niin työssä kuin vapaa-ajallaan. Hän pystyy kuuntelemaan sisäisiä viestejään ja tiedostaa tunteidensa vaikutuksen itseensä. Hän on myös sopusoinnussa itseään ohjaavien arvojen kanssa, jotka auttavat löytämään parhaimman toimintatavan ongelmatilanteissa, kun tilanne on helpompi nähdä isommassa kuvassa. (Leppänen & Rauhala 2012, 125.)

Hyvä itsetuntemus on siis omien tunteiden, heikkouksien, vahvuuksien ja toimintaa ohjaavien motiivien tiedostamista. Se on perusedellytys niin itsensä kuin muidenkin johtamiselle, sillä tällöin henkilö pystyy myöntämään oman keskeneräisyytensä ja suhtautumaan asioihin kypsästi ja painetilanteissakin hallitsemaan itsensä. Usein hyvä itsetuntemus ilmenee myös avoimuutena ja rehellisyytenä. Tällainen henkilö pystyy osoittamaan luottamusta ja toimimaan itse esimerkillisesti. Lisäksi hän pystyy esittämään omia näkemyksiään ja hänen toimintansa on määrätietoista. (Hyppänen 2013, 289.)

Hyvän itsetunnon omaava ihminen hyväksyy itsensä sellaisena kuin on, mutta pyrkii toki kehittämään itseään. Hän tuntee vahvuutensa ja tunnistaa kehityskohteensa eikä pidä itseään muita parempana tai huonompana. Hyvän itsetunnon omaava kestää myös korjaavaa palautetta, koska hän tunnistaa rajallisuutensa. (Hyppänen 2013, 286.) Hyvään itsetuntoon kuuluu myös sen tosiseikan tunnustaminen, että aina ei ole tietoinen itsestään eikä palautteenkaan perusteella tunnista omia toimintatapojaan. Kaikilla ihmisillä on persoonassaan puolia, joita ei itse tunnista. (Kaski&Kiander 2007, 23.)

Kariluoto (2015) on tutkinut opinnäytetyössään itsetuntemusta esimiestyössä onnistumisen kannalta. Hän teki tutkimuksessaan johtopäätöksen, että tuntemalla itsensä löytää usein itselle mielenkiintoisten tehtävien pariin ja lisäksi niistä suoriutuminen on helpompaa, kun työ on mielekästä ja motivoivaa. Eniten itsetuntemusta esimiestyössä vaativat hänen mukaansa vuorovaikutukseen, yksilöllisiin kykyihin sekä itsensä että muiden kehittämiseen liittyvät tekijät. (Kariluoto 2015.)

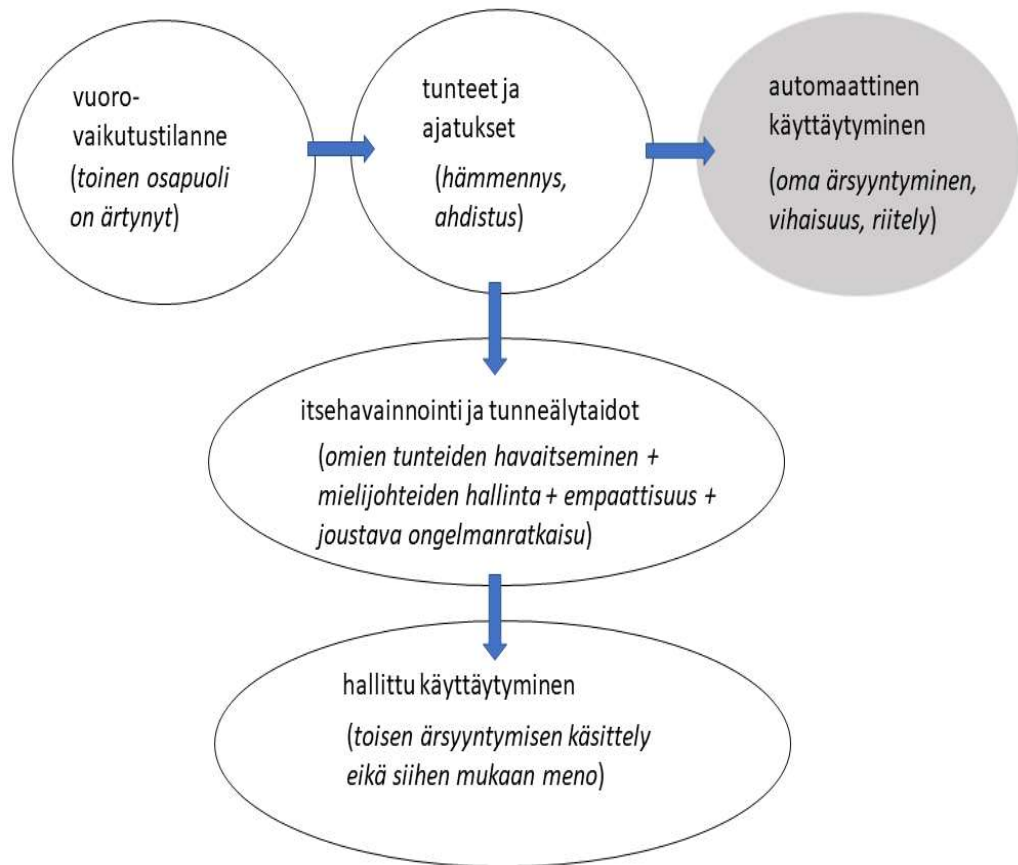
Itsetuntemusta on mahdollista kehittää. Tällöin oma mielikuva itsestä tulee muuttua positiiviseksi ja suhtautua siihen hyväksyvästi kaikkine vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Hyppänen 2013, 286.) Itsetuntemuksen kehittäminen on myös tietoisuustaitojen kehittämistä, sillä hyvä itsetuntemus lisää joustavuutta ja parantaa mahdollisuuksia rakentamaan vuorovaikutukseen (Kaski & Kiander 2007, 43). Hyödyllistä on keskittyä niihin asioihin, joita pystyy tekemään ja joihin on mahdollista vaikuttaa. Kannattaa kirkastaa itselleen päämäärä ja suunnata tekeminen sen mukaan. Epäonnistumisen kohdatessa, siitä kannattaa ottaa opiksi ja tarkistaa suunta uudelleen. Tämä vaatii harjoittelua ja sitkeyttä. Onnistumisista kannattaa palkita itsensä. (Hyppänen 2013, 286.)



Kuvio 1. Joharin ikkuna (Johari 1955, teoksessa Hyppänen 2013, 287).

Tunnetuimpia itsetuntemuksen kuvaajia on niin sanottu Joharin ikkuna (kuvio 1), jossa itsetuntemuksen taso jaetaan neljään eri alueeseen. Nelikentän vasemmassa yläkulmassa avoimella alueella kuvataan käytöstä, tunteita ja motivaatiota, jonka tunnistamme itse ja muut tunnistavat meissä. Oikeassa yläkulmassa olevalla sokealla alueella ovat asiat, jotka muut näkevät meissä, mutta joita emme itse tunnista. Vasemmassa alakulmassa olevalla salatulla alueella sijaitsevat tunteet ja käyttäytyminen, jotka itse tiedostamme, mutta haluamme salata muilta. Oikeassa alakulmassa on tuntematon alue, jonne sijoittuvat asiat, joita emme havaitse itse eivätkä ne näy muillekaan. Alueiden koko vaihtelee eri ihmisillä ja myös eri tilanteissa sen mukaan, mitä puolia haluamme muiden näkevän ja miten hyvin hallitsemme itseämme. Rakentava palaute auttaa laajentamaan Joharin ikkunan avointa aluetta ja vastaavasti pienentämään sokeaa aluetta. Kasvattamalla luottamusta voidaan kasvattaa avointa aluetta ja samalla pienentää salattua aluetta. (Hyppänen 2013, 286-288.)

Kun ihminen suhtautuu itseensä ja tunteisiinsa hyväksyen ja tiedostaen, on omia toimintatapojaan mahdollista tutkia ja tarvittaessa muuttaa haitallisia tapoja. Kuvio 2 havainnollistaa, kuinka itsehavainnointi ja tunneälytaidot antavat meille huomattavasti enemmän mahdollisuuksia säädellä omaa käyttäytymistämme eri tilanteissa ja päätyä tilanteen hallintaan. (Saarinen 2002, 48-49.)



Kuvio 2. Itsetuntemuksen vaikutus vuorovaikutustilanteissa (Saarinen 2002, 49).

2.1.2 Tietoinen läsnäolo

Tietoista läsnäoloa voidaan pitää perustana ja jopa edellytyksenä hyvälle ihmisten johtamiselle. Viime vuosina on käyttäytymis- ja neurotieteiden alalta saatu lukuisia kokemuksia tietoisesta läsnäolon harjoittamisen positiivisista vaikutuksista. Tietoinen läsnäolo vaikuttaa ihmisen rentoutumiseen, stressin hallintaan, immuunipuolustusjärjestelmään ja siten yleiseen fyysiseen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. Hyvän johtamisen kannalta merkityksellistä on myös ympäröivän todellisuuden tarkempi havainnointi ja omaan egoon sekä sen esiin tuomiseen suhtautuminen humoristisella hyväksynnällä. (Hellbom ym. 2006, 96-97.) Tutkimukset myös luovuuden ja tietoisesta läsnäolon välisestä suhteesta ovat lupaavia. Tietoinen läsnäolo ja erityisesti avoin tietoisuus mahdollistavat luontevan suhteen tyhjään tilaan. Oletuksista ja aiemmista toimintatavoista irtipäästäminen ja levollinen, keskittynyt ja avoin mielentila auttavat uteliaan ja tuoreen näkökulman löytämisessä. (Wihuri 2014, 228.)

Yksinkertaisimmillaan läsnäolo tarkoittaa kuuntelemista, keskittymistä täysin toisen ihmisen sanomaan tarkkailemalla ja eläytymällä hänen tunnetilaansa. Ihminen aistii, kun häntä kuunnellaan keskittyneesti ja aidosti. (Salmi 2018.) Vaikka usein ajattelemme osaavamme kuunnella, emme kuitenkaan täysin rekisteröi, mitä toinen oikeasti sanoo. Tästä aiheutuu helposti väärinkäsityksiä ja työympäristössä tästä aiheutuneet virheet voivat aiheuttaa jopa vakavia ja kalliita taloudellisia menetyksiä. Nämä olisi vältettävissä, jos ihmiset kuuntelisivat ja ymmärtäisivät toisiaan paremmin. (Väärämäki 2018.) Erityisesti muutoksiin liittyvissä tilanteissa voi esimiehelle olla hyötyä hyväksyvistä kuuntelemisesta, joka on syvää ja antaa tilaa puhujalle. Kun puhuja kokee saavansa työyhteisössä osakseen tällaista empaattista ymmärtämistä ja emotionaalista tukea, myös muutosten hyväksyminen on helpompaa. (Kaski & Kiander 2005, 171.)

Dunderfeltin (2016) mukaan kyse on lopulta kuuntelijan kannalta vain yksinkertaisesti siitä, että tyhjentää hetkeksi tietoisuutensa omista mietteistä ja avautuu ottamaan vastaan toisen ihmisen näkemyksiä sekä olemaan aidosti läsnä juuri hänen kokemuksensa. Tämän toisen sisäisyyteen astuvan kuuntelemisen jälkeen voi hyvin esittää oman näkemyksensä. Tärkeää olisi muistaa, että lyhytkin intensiivinen kuunteleminen palvelee yhteistyötä paremmin kuin pitkät sanalliset vakuuttelut, etenkin jos puhuja huomaa selvästi, että kuuntelija on paikalla vain fyysisesti, mutta viestittää samalla sanattomasti, ettei haluaakaan olla läsnä. (Dunderfelt 2016, 127-128.)

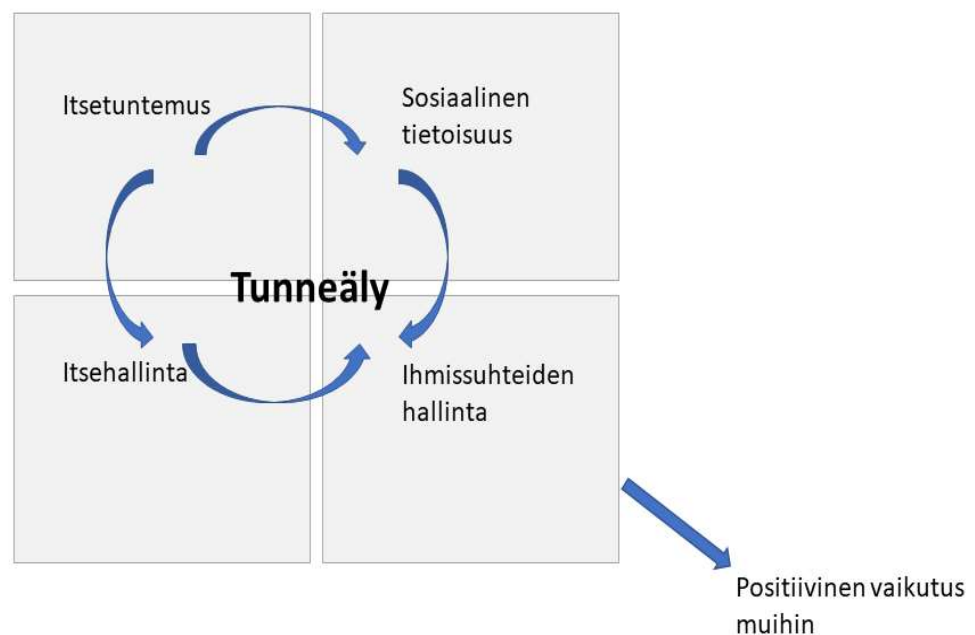
Ihmisten väliset viestit eivät kulje tyhjää kanavaa pitkin vaan kuuntelija värittää aina viestit omilla tiedoillaan, taustallaan ja asemallaan. Esimiehellä voi muun muassa olla käsitys jostain työntekijästä hankalana ja aina asioihin tyytymättömänä, jolloin hänen ennakkotasenteensa estää häntä täysin huomioimasta työntekijän näkemyksiä ja ehdotuksia. Aidosti ja objektiivisesti toisen kuunteleminen on vaikeaa, mutta kun oman asenteensa tiedostaa ja hyväksyy, siinä voi kehittyä. (Väärämäki 2018.)

Pyrkimys kuunnella vilpittömästi toista ihmistä kannattaa aina. Kun keskittyy puhujan sanojen lisäksi hänen tunnetilaansa, pystyy hyvä kuuntelija tekemään itsenäisiä päätelmiä ja samalla havaitsemaan mahdolliset vaikutuspyrkimykset. Hyvä ja läsnä oleva kuuntelija rohkaisee puhujaa osoittamalle puhujalle elein, esimerkiksi katsekontaktilla, nyökkäyksin tai puhujan kertoessa huolistaan koskettamalla tätä olkapäälle, tämän tulevan kuulluksi. (Väärämäki 2018.)

2.1.3 Golemanin tunneällyn malli

Daniel Goleman on nostanut merkittävästi esiin tunneällyn merkitystä työelämän menestystekijänä. Pelkkä älykkyys ja osaaminen ei hänen mukaansa riitä, vaan ne ovat pelkkiä kynnysvaatimuksia. Huipulle päästäkseen tarvitaan kykyä erottua muista eli kykyä käsitellä ihmisiä, tarvitaan siis tunneälykkyyttä. Tunneälykyvyt tukevat tietotaitoa ja älykkyysosamäärää ja mikäli tunneälykkyyttä ei ole, saattaa se haitata myös tietotaidon tai älykkyuden tehokasta käyttöä. (Goleman 1998, 29-37.)

Goleman kuvaa tunneälykkyyttä nelikentällä (kuvio 3), jonka vasemmassa sarakkeessa on tietoisuus itsestä. Nämä taidot määrittelevät, kuinka hyvin tulemme itsemme kanssa toimeen. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa on tietoisuus muista. Tätä hän kutsuu sosiaalisiksi tietoisuuksiksi. Nämä taidot määrittävät, kuinka hyvin tulemme toimeen muiden kanssa.



Kuvio 3. Tunneällyn viitekehys Golemanin mukaan (Goleman 2014, 8).

Itsetuntemus on tämän mallin mukaan tietoisuutta omista tunteista ja siitä, miten ne vaikuttavat omaan ajatteluun ja toimintaan. Se tunnistaa rehellisesti omat vahvuudet, mutta myös rajoitteet. Se on kykyä ja halua ottaa vastaan palautetta. Se on myös oman arvon

ja pätevyyden tiedostamista. Kun tästä tietoisuudesta siirrytään tekemiseen, löytyy itsehallinta ja itsensä johtaminen, joka sisältää omien tunnetilojen, mielialojen ja voimavarojen säätelyä. Tämän alla on muun muassa muutoksiin sopeutuva joustavuus, avoimesti uusiin näkökulmiin suhtautuva innovatiivisuus, sitoutuminen ja optimismi. (Goleman ym. 2002, 39-47.)

Sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluu empatia eli kyky tunnistaa toisen ihmisen tunteita, ymmärtää hänen näkökulmia ja olla niistä kiinnostunut. Siihen kuuluu myös kyky tunnistaa ja ymmärtää ryhmien dynamiikkaa sekä organisaation näkymättömiä tekijöitä, kuten kulttuuria ja esimerkiksi valtasuhteita. Sosiaalista osaamista on taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa ihmisissä, solmia hyödyllisiä suhteita, sovitella erimielisyyksiä ja yleensäkin luoda synergiaa yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Tässä tarvitaan tehokkaita suostuttelutaitoja, avointa kuuntelemista ja vakuuttavaa viestintää, jotka ovat hyvät sosiaaliset taidot omaavan ihmisen vahvuuksia. Tunneäly antaa keinoja muokata vuorovaikutustamme sen mukaan, mitä havaitsemme itsessämme ja toisissa ihmisissä. Tunneälyn avulla pystymme vaikuttamaan näihin mielialoihin ja käyttäytymiseen sekä motiiveihin. (Goleman 1998, 43.)

Tunneäly näyttäisi olevan ainakin jollain tavoin kytköksissä ikään, sillä pääasiallisesti tutkimuksissa on saatu erilaisilla tunneälymittareilla sitä parempia tuloksia, mitä enemmän tutkittavalla on ollut ikää. Tunneosaaminen on usein yhteydessä myös ulospäinsuuntautuneisuuteen, uusiin kokemuksiin avoimesti suhtautumiseen, tunnollisuuteen, sovinollisuuteen sekä vähäiseen neuroottisuuteen. Sillä on katsottu olevan vaikutusta myös yleiseen tyytyväisyyteen elämän eri osa-alueilla ja siten vähäiseen häiriökäyttäytymiseen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 48-49.)

Tunnetaitojen merkitys kasvaa liiketoiminnan menestystekijänä, sillä nykyaikaisissa organisaatioissa korostuvat joustavuus, tiimityötaidot ja vahva asiakaspalveluasenne. Samalla myös työtehtävät tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja digitalisaation sekä globalisaation myötä yhteistyöverkostot lisääntyvät. Parhaassa kilpailuasemassa ovat yritykset, joiden henkilökunta työskentelee kohti yhteistä päämäärää. (Goleman 1998, 45.) Useat tutkimukset osoittavat, että menestyksen salaisuus on paljon enemmän riippuvainen tunnetaidoista kuin tiedollisista tai taidollisista valmiuksista. Työelämän epäonnistumista suurin osa johtuu puutteellisista tunneälytaidoista, kuten esimerkiksi kyvystä luoda luottamuksellisia suhteita. (Goleman 1998, 44-45; Ajanko 2016, 203-204.) Esimies, jolla on

tunneosaamista, luo ympärilleen positiivisen ilmapiirin. Hän viestii ja vaikuttaa myös tunnetasolla ja luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkostoille, sillä hän pystyy sopeuttamaan omaa tyyliään aina tilanteen vaatimusten mukaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 53.) Tunneosaamisen perustarkoitus onkin saada tunneviestimme ja käyttäytymisemme yhdensuuntaisiksi tavoitteidemme kanssa (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 90).

2.1.4 Tunneälyn merkitys

Tunneäly koostuu empatiataidoista, joustavuudesta ja optimismista. Nämä ovat kaikki esimiestyössä tarvittavia ominaisuuksia. (Hyppänen 2013, 36.) Tunneälyn osatekijöitä ovat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, empatia, sosiaalinen vastuu, vuorovaikutus, todellisuudentaju, ongelmanratkaisu, joustavuus, stressinsieto, impulssien hallinta, onnellisuus ja optimismi (Hyppänen 2013, 29).

Golemanin (1998) suorittamien lukuisten tutkimusten mukaan selvä enemmistö kyvyistä, joihin organisaatioiden menestyksen on katsottu perustuvan, olivat tunnetaitoja. Ne olivat alasta ja organisaatiosta riippumatta kaksi kertaa tärkeämpiä menestykselle kuin älykkyys ja tekninen osaaminen. Ongelmatilanteissa ja toimivien suhteiden luomisessa on nimittäin osattava kuunnella, ymmärtää erilaisia näkökulmia ja pystyttävä tarvittaessa olemaan jämäkkä. Tällöin on omattava hyvä itsetuntemus, jotta voi olla esimerkkinä ja tukipilarina muille. (Goleman 1998, 47-49.)

Kaikilla tunteilla on tarkoituksensa eikä vaikeiltakaan tunteita kannata pelästyä, vaan oppia käyttämään ne hyödykseen. Esimerkiksi kateus voi saada ponnistelemaan kovemmin, jotta itsekin saavuttaisi haluamansa. Ensisijaista on oppia ymmärtämään omat tunteensa sekä kyetä hallitsemaan niiden näyttämistä. (Salmi 2018.) Tunneälykkyys on kykyä tiedostaa omat tunteensa, havaita muiden tunnetiloja sekä kyetä hallitsemaan ja hyödyntämään tätä tunnetietoa kaikessa toiminnassa, varsinkin toimiessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Sydänmaanlakka 2004, 107).

Tunteet sinällään ovat aina hyviä. Ne ovat lähes automaattisesti syntyviä, henkilökohtaisia kokemuksia jotain havaitsemaamme tapahtumaa kohtaan. Tapahtuman ollessa tavoitteisiimme nähden mieluisa, kokemamme tunteet ovat positiivisia, mutta mikäli tapahtuma ei vastaa tavoitteitamme tai koemme siitä olevan itsellemme haittaa, koemme ne-

gatiivisia tunteita. Se, miten reagoimme tunteisiimme on merkityksellistä. Esimerkiksi ärtymys on tunteena täysin hyväksyttävä, mutta sitä, millä tavalla ärtymyksen tuo ilmi joko sanoin tai teoin, on mietittävä. Yhteenvedona voidaan todeta, että tunteet ovat hyväksyttäviä, mutta ulkoista tunnekäyttäytymistä tulee ohjata. (Dunderfelt 2014, 46.)

Tunnetilansa voi opetella tunnistamaan ja hyväksymään, samoin tekemään valinta reaktiostaan tunnetilan pohjalta. Joskus siihen saatetaan tarvita pakollinen pysähtyminen ja kymmeneen laskeminen, joka antaa tarvittavan etäisyyden tunnetilan ja sitä seuraavan reaktion väliin. Tietoisuus omista tunteistaan on apuna, kun tarvitaan nopeasti etäisyyttä ärsykkeeseen ja toiminnan välille. (Hellbom ym. 2006, 111-112.) Voimme myös sanoa, miltä meistä tuntuu ilman hillitsemätöntä tunneryöppyä. Kun tuomme tunteemme esiin sanomalla ne ääneen, toisten ei tarvitse arvailla ja muodostaa omia käsityksiään. Usein tämä johtaa myös empatiaan tunteensa sanoittanutta kohtaan. Työtoverikin on saattanut tuntea samoin. Esimiehen olisi tärkeää viestittää, että työyhteisössä tunteita voidaan käsitellä avoimesti, jolloin niitä päästään avoimesti ja rakentavalla tavalla purkamaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 113-114.)

Tällainen käsitys omien tunteidemme vaikutuksesta toimintaamme onkin yksi tärkeimpiä tunnetaitoja. Ilman sitä on riskinä joutua kuohuvien tunteiden valtaamaksi ja käyttäytyä muita loukkaavasti. Hallitsemalla tunteemme, pystymme muun muassa säilyttämään korkean motivaatiotason ja ymmärtämään myös muiden tunteita. Lisäksi pystymme kehittämään esimiestyössä vaadittavia sosiaalisia taitoja. (Goleman 1998, 73.)

Tunnetaitoihin kuuluu myös muiden ihmisten tunnetilojen tunnistaminen. Myös se tulisi ymmärtää, ettei kukaan ole tahallaan negatiivinen. Ihmisen psykologinen perustarve on kuitenkin kuulua johonkin, tehdä työnsä hyvin ja saada osakseen arvostusta. Työelämässä yhteentörmäyksiä syntyy helposti silloin, kun toisen ihmisen persoonaa ja tämän tunteita ei täysin ymmärrä. (Salmi 2018.) Esimiehen työssä keskeisiä tunnetaitoja onkin pystyä havainnoimaan, nimeämään sekä vastaanottamaan ja käsittelemään sekä omia että toisten tunteita ja käyttää niitä voimavaroina. Tietoisuus omista tunteista ja niiden vastaanottaminen sellaisenaan ilman arvottamista voi olla ratkaiseva tekijä tunnetaitoissa. Olennaista on kyky tunnistaa, hyväksyä, työstää ja hallita omat tunteensa. (Ajanko 2016, 201.) Tunneälyä voisikin kutsua myös sosiaaliseksi älykkyydeksi, sillä se kuvaa hyvin sitä älykkyyden lajia, josta tunneälyssä perimmiltään on kyse. Se on paitsi oman ajattelun laatua, mutta myös sosiaalisia taitoja. Siis tarkoituksenmukaista ajattelua ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. (Kultanen 2016, 68-69.)

2.2 Tietoisuuden kehittäminen

Feldman (2018) kirjoittaa artikkelissaan Golemanin tutkimusten osoittavan, että tietoisuusharjoitukset vahvistavat aivojen kykyä keskittyä paremmin erilaisista häiriötekijöistä huolimatta, olemaan siis enemmän läsnä hetkessä. Harjoittelu myös rauhoittaa ja vahvistaa stressinsieto- sekä empatiakykyä. Harjoitusten myötä ärsykkeisiin nopeasti tunteella reagoiminen vähenee ja ajatukset pysyvät kirkkaampina, jolloin ihminen on pystyvämpi parempiin päätöksiin. (Feldman 2018.) Tietoisuusharjoitus kehittää empatiataitoja, vahvistaa sosiaalisia taitoja ja yhteistyökykyä. Tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta voidaan katsoa olevan hyötyä lähes millä tahansa alalla, sillä kyky pitää tietoisuus laajana sekä suunnata huomio niihin asioihin, jotka lisäävät sekä tuottavuutta että henkilöstön tyytyväisyyttä edistää paitsi johtajuutta myös innovatiivisuutta, tunneälyä, luovuutta ja viestintää. (Kabat-Zinn 2013, 121-122.)

Mindfulnessia eli tietoisista läsnäoloa tulisi harjoittaa samoin kuin harjoitamme esimerkiksi kehomme muita lihaksia ja suoritamme fyysisiä harjoituksia kuntosalilla; säännöllisesti ja asteittain harjoitusta pidentäen ja syventäen. Jos näitä niin sanottuja henkisiä fitness -harjoituksia, eli aivojen tietoisuusharjoituksia, tekee vain silloin tällöin, ei niistä ole juuri hyötyä, mutta jos harjoittelee päivittäin, huomaa vähitellen aivoissa tapahtuvan muutoksia. Mitä enemmän harjoittelee, sitä enemmän siitä hyötyy. Ajan myötä tulokset vain paranevat. (Feldman 2018.)

Feldman (2018) viittaa artikkelissaan Golemanin suosittelemiin erilaisiin meditaatioharjoituksiin, jotka voivat tuntua monesta länsimaisesta liike-elämän ammattilaisesta vierailta, koska ne eivät ole alunperin meidän kulttuuristamme lähtöisin. Nykyään kuitenkin tutkittua tietoa tietoisuusharjoitusten vaikutuksesta aivojen toimintaan ja muun muassa keskittymiskyvyn paranemiseen on saatavissa jo hyvin runsaasti. (Feldman 2018.)

Myös Kabat-Zinn (2013) suosittelee meditaatioharjoituksia tietoisesta läsnäolon vahvistamiseen. Hän kehoittaa aloittamaan lempeästi, tutustumalla oman mielen sisältöön, jotta voidaan havaita, että lähes kaikki mielessämme tapahtuva on jonkinlaista arvostelemista tai tuomitsemista. Tämä on hyvä vain tiedostaa ja sen jälkeen ymmärtää, että arvostelemiseen ei tarvitse puuttua eikä sitä arvostella, pelkkä huomioiminen riittää. Näin toimimalla saavutamme tarkkanäköisyyden, joka on siis asioiden näkemistä sellaisena kuin ne oikeasti ovat. Myös sen toteaminen ja hyväksyminen, ettei tiedä kaikkea, helpottaa usein näkemään asiat uusin silmin. Meditoimalla onkin hyvä panna merkille, jälleen vain

huomioimalla, kuinka usein mieleen nousee sävyiltään arvostelevia ajatuksia. (Kabat-Zinn 2013, 127-128.) Meditoidessa ei ole tarkoitus tuntea mitään tietynlaisia tuntemuksia vaan tärkeintä on keskittyä omaan hengitykseen ja, kun huomaa ajatusten lähtevän vaeltamaan, palauttaa huomio jälleen hengityksen seuraamiseen. Tämä vaatii lempeyttä, kärsivällisyyttä ja hyväksymistä. (Feldman 2018; Kabat-Zinn 2013, 127-137.) Monet yritykset järjestävät nykyisin ohjattua meditaatiota. Itsenäiseen harjoitteluun löytyy runsaasti ohjeita kirjallisuudesta, valmiista äänitteistä ja jopa älypuhelimille on kehitetty useita sovelluksia, jolla meditaatiota sekä tietoisuuttaan voi harjoittaa.

3 Esimiestyö

3.1 Esimiestyön määritelmä

Esimiestyö on ihmissuhdetyötä, jonka ydin on mahdollistaa muita tekemään työnsä hyvin ja onnistumaan siinä. Esimies palvelee sekä alaisiaan että omia esimiehiään. Yksikön johtajan roolissa häneltä odotetaan taloudellisten lukujen seurantaa ja tarvittavaa reagointia toimenpitein. Lisäksi hänen tulee tarkastella yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja hoitaa tehtäväänsä työnantajan roolissa. (Hyppänen 2013, 16, 36.) Esimies toteuttaa samaan aikaan sekä organisaation strategiaa että mahdollistaa alaistensa onnistumisen ja varmistaa, että tavoitteet saavutetaan. Esimiehen onnistuminen tehtävässään mitataankin oikeastaan hänen johdettaviensa onnistumisena. (Erämetsä 2009, 27.)

Esimiestyötä voidaan määrittää monin tavoin. Eräs yleinen tapa on jakaa se joko asioiden johtamiseen (management) tai ihmisten johtamiseen (leadership). Tämä jako ei ole kovin mielekäs, sillä käytännössä tehtävässä tarvitaan kumpaakin osa-aluetta ja niiden tulisikin olla tasapainossa, kun hyvä esimies auttaa ihmisiä tekemään asiat. (Erämetsä 2009, 28.)

Toinen tapa määrittää esimiehen tehtävää on sen ydinvastuualueen määrittäminen; vastuu tuloksesta, toiminnan kehittämisestä ja ihmisistä. Usein tehtävään kasaantuukin eri tahoilta niin paljon odotuksia, että esimies kokee olevansa ikään kuin puun ja kuoren välissä. Oma esimies odottaa tuloksia ja samaan aikaan alaiset odottavat motivointia, palkitsemista, sitouttamista, valmentamista, palautetta, reiluutta, tasapuolisuutta ja yksi-

löllistä johtamista. Esimiehen voi olla vaikea asemoida itsensä oikein, kun toisaalta hänen tulee olla esimerkillinen tiimin jäsen ja toisaalta mahdollisesti osa johtoryhmää. (Erämetsä 2009, 28, 58.)

Kolmas tapa on määrittää esimiestyön ydintehtävät. Ensinnäkin tärkeää on hallita kokonaisuuksia ja pystyä tekemään päätöksiä. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu myös työhön perehdytys sekä huolehtiminen siitä, että jokainen tietää tavoitteensa ja hänellä on tarvittavat työkalut niiden saavuttamiseksi. Riittävä viestintä työhön vaikuttavista asioista sekä niin kiittävän kuin rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä alaisten asioista edelleen ylemmälle johdolle tiedottaminen ovat myös esimiehen vastuulla. (Erämetsä 2009, 28-29.) Työnantajan roolissa esimiehen tulee varmistaa töiden ja henkilöiden välisen yhteistyön sujuminen, tukea ihmisten kehittymistä, huolehtia motivaatiosta ja varmistaa sitoutuminen, toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, seurata tuloksia, arvioida ja kehittää toimintaa ja osaamista sekä huolehtia hyvästä ilmapiiristä ja tarvittaessa tukea henkilöstöä ristiriitatilanteissa (Hyppänen 2013, 16).

Näiden edellä mainittujen määrittelyjen lisäksi on useita muitakin tapoja määrittää esimiestyö, mutta ensisijaista tehtävässä onnistumisen kannalta on esimiehen halu toimia esimiestehtävissä. Jaksamisen kannalta tärkeässä asemassa ovat lisäksi omat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energia ja itsetuntemus. Selkärangan esimiestyölle muodostaa esimiehen itseluottamus. Muita keskeisiä osa-alueita esimiestyössä ovat ammattitaito, hyvinvointitaidot, tehokkuusosaaminen, vuorovaikutustaidot sekä johtamistaidot. (Hyppänen 2013, 36.)

3.2 Leadership johtamistyylinä

Leadership on johtamistyyli, jossa johdetaan ihmistä. Tällä tarkoitetaan usein vision ja strategian luomista, joilla innostetaan ja motivoidaan ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Ihmiskeskeinen johtaminen korostuu, kun toimintaa halutaan kehittää ja ihmisiä sitouttaa työhönsä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37-39.)

Ihmiskeskeisen johtaja on johtamisessaan vuorovaikutteinen. Hän rohkaisee alaisia osallistumaan pyytämällä heidän mielipidettään, kuuntelemalla, havaitsemalla näiden näkemykset, ideat ja tunteet sekä antamalla helposti myönteistä palautetta. Tässä johtamistyyllissä keskitytään siis ihmisten tunteisiin ja asenteisiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 38-39.) Tällaisen demokraattisen johtamistavan perustana onkin kolme tunneälytaidon

osa-aluetta; yhteis- ja tiimityö, konfliktien hallinta ja vaikuttaminen. Varsinkin kuunteleminen on demokraattisen johtajan avainvahvuus ja sillä hän viestii alaisilleen olevansa heitä varten ja todella haluavansa kuulla heidän huolensa ja ajatuksensa. (Goleman ym. 2002, 69.)

Leadership pyrkii tehostamaan tuottavuutta panostamalla henkilöiden osaamiseen. Johtamistyyli osaa hyödyntää henkilöstön osaamista ja huomioida työntekijöiden tarpeet sekä käyttää työntekijöiden ideoita organisaation hyväksi. (Isotalus & Rajalahti 2017, 38-43.) Ihmiskeskeinen johtaja ymmärtää, että tulos tehdään ihmisten onnistumisen seurauksena. Keskeistä on ymmärtää ja hyväksyä ihmisten erilaiset ominaisuudet sekä hyödyntää näitä parhaalla tavalla työtehtävissä. (Erämetsä 2009, 28-29.) Pitkällä tähtäimellä työn tulokset ovat kestävämpiä, kun esimies ei vain kerro ihmisille, mitä näiden tulee tehdä tai tee itse, vaan on motivoitunut auttamaan ihmiset menestymään. Tällainen esimies antaa aikaansa mentoroidakseen ja neuvoakseen työntekijöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa aitoa kuuntelemista, jotta organisaation tavoitteleman vision viestiminen on mahdollista tavalla, joka energisoi työntekijöitä. Se on käytännössä myös valmentamista perustuen kiinnostukseen ihmisten tunteista, tarpeista, huolista ja siitä, mitä he haluavat elämältään, uraltaan ja nykyiseltä työltään, ja onnistumisten juhlimista, yhdessä nauramista ja ymmärtäen, että yhdessä hauskan pitäminen ei ole ajan tuhlausta vaan keino rakentaa organisaation tunnepääomaa. (Goleman 2013, 238.)

3.3 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on kokonaisuutena varsin laaja. Erään määritelmän mukaan se on sitä, että työ koetaan mielekkääksi ja sujuvaksi ja sitä tehdään turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä. Se on myös jokaisen yksilön subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat muun muassa työ itsessään, työyhteisö, -välineet ja -ympäristö, johtaminen ja esimiestyö, työstä saatu arvostus, palkka ja muut edut, oma osaaminen ja motivaatio, työn vaativuus ja kuormittavuus, terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, joten siihen panostaminen kannattaa. (Hyppänen 2013, 165.)

Työhyvinvointiin liittyvien laiminlyöntien on arvioitu maksavan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa, joka on lähes puolet Suomen valtion budjetista. Tämän summan muodostavat muun muassa ennenaikaiset eläköitymiset, sairauspoissaolot, ammattitaudit ja sairaana työskentelemisen sekä terveydenhoitokulujen kustannukset. (Manka & Manka

2016, 7.) Suurten kustannusten lisäksi nämä aiheuttavat Suomelle satojentuhansien henkilötyövuosien työpanosten menetyksen. Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voidaan siis saada aikaan valtavia kustannussäästöjä jopa valtiontalouden mitta-kaavassa. (Manka & Manka 2016, 40.)

Esimiehen johtamistapa on tutkimusten mukaan yksi keskeinen työssä stressiä, työuupumusta ja työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Tässä kohdin esimiehen itsetuntemus on merkittävässä roolissa, sillä hyvä itsetuntemus eriyttää esimiehen oman ja toisten ihmisten sisäisen maailman sekä ympäröivän todellisuuden. Kun esimies tunnistaa ja tuo esiin omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan sekä valaisee toimintatapaansa ääneen, hän vapauttaa samalla työyhteisön muut jäsenet kantamasta väärää vastuuta. Myöntämällä sen, että kukin on vastuussa vain itsestään, rakennetaan sallivaa ilmapiiriä, jossa vastuunottamisesta tulee luontevaa ja ihmisillä on todennäköisesti hyvä olla. (Kaski & Klander 2007, 44-45.)

On helppo ymmärtää, että tyytyväinen ja hyvinvoiva ihminen saa työssään enemmän ja parempia tuloksia aikaan kuin huonosti voiva ihminen. On myös havaittu, että työhyvinvointitutkimuksissa menestyneet yritykset menestyvät hyvin niin taloudellisella kuin henkilöstötyytyväisyydenkin mittapuulla mitattuna. Lisäksi hyvinvoivan työyhteisön vaikutus heijastuu parempaan asiakaspalveluun ja sitä kautta se parantaa asiakastytytyväisyyttä. (Hyppänen 2013, 166.)

Esimiehellä on jo työturvallisuuslain velvoittamana vastuu huolehtia siitä, että työn fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena ja hän on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Kuitenkin myös kukin työntekijä on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja vaikutuksestaan työyhteisön toimivuuteen. Vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella. Työnantajan on tarjottava puitteet hyvinvoinnille työpaikalla, mutta arjen valinnoissa työntekijä on vastuussa oman kokonaishyvinvointinsa säilymisestä. (Manka & Manka 2016, 9, 182.)

Työnantaja voi kehittää työhyvinvointia muun muassa panostamalla strategiseen työhyvinvointiin ja huolehtimalla hyvästä ja osallistavasta esimiestyöstä, joka tarjoaa työntekijöille osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Asiatiedon ja -osaamisen rinnalle on hyvä ottaa myös tunteet, sillä työhyvinvoinnin perusta on työntekijöiden osaamisessa ja innostuneisuudessa, mutta etenkin siinä, miten halukkaita he ovat antamaan oman osaamisensa työnantajan käyttöön. (Manka & Manka 2016, 55.)

Työntekijän keinoja oman työhyvinvointinsa lisäämiseksi ovat muun muassa itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen, omasta osaamisestaan ja sen ajantasaisuudesta huolehtiminen sekä jatkuva kehittäminen, muutoksiin myönteisellä asenteella suhtautuminen, työn ja palauttavan vapaa-ajan tasapainottaminen ja työyhteisötaidot. Erityisesti palautumisesta ja riittävästä unesta kannattaa huolehtia, jotta elimistöllä on tilaisuus elpyä. Myös työpäivän lomassa pidettävät pienet elpymistuokiot lisäävät voimia ja auttavat välttämään työuupumusta. (Manka & Manka 2016, 56, 181-182.)

4 Tunnejohtaminen

4.1 Työyhteisön tunnetavoitteet

Esimiehen tehtävä on kaksoistavoitteellista: toisaalta työyhteisöä on johdettava kohti organisaation asettamaa yhteistä tavoitetta, mutta samalla näihin tehtävätavoitteisiin liittyvät työyhteisön epävirallisemmat tunnetavoitteet ja -tarpeet, kuten liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet. Tunnetavoitteet liittyvät työyhteisön koossa pysymiseen ja siihen, kuinka kiinteäksi yhteisö muodostuu. Esimiehen tulee työssään olla tietoinen näistä molemmista tarpeista, sillä ilman toista tavoitetta ei ole olemassa toista. (Kaski & Kiander 2005, 15-16.)

Mikäli esimies keskittyy johtamisessaan ainoastaan tehtävätavoitteeseen, jää työn kokemuksellisempi puoli vajaaksi ja työyhteisön tunnetavoite kuihtuu. Tämä voi ilmetä esimerkiksi sitoutumattomuutena, tehottomuutena tai luovuuden puutteena. Mikäli esimies keskittyy johtamisessaan vain tunnetavoitteen saavuttamiseen tehtävätavoitteen kustannuksella, saavat tunteet usein työyhteisössä vallan ja itse työn ja tuloksen tekeminen kärsivät. (Kaski & Kiander 2005, 16.)

Kun esimies johtaa tunnetavoitetta, on tärkeää, että hän kykenee olemaan läsnä työyhteisönsä tunne- ja kokemusmaailmassa. Tämä on mahdollista vain, kun esimies on riittävän lähellä ja kosketuksissa työyhteisön arjessa osallistumalla siihen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita esimiehen ja alaisen välistä ystävyyttä, vaan sitä, että esimies aistii työyhteisön tunneilmaston ja tietää, missä mennään. (Kaski & Kiander 2005, 17.)

4.2 Psykologinen pääoma

Organisaation pääoma muodostuu erilaisista aineellisista sekä aineettomista ominaisuuksista. Se voi olla taloudellista, inhimillistä, rakenteellista, kulttuurista ja sosiaalista pääomaa. Osaavat työntekijät, valtaisa tietotaito, arvot, päätöksentekomallit, työilmapiiri sekä erilaiset prosessit muodostavat organisaation kulttuurin. Rahaa ei tule ilman tekoja, laitteet tarvitsevat osaavia käyttäjiä ja tietoa. Näiden lisäksi tarvitaan verkostoja ja asiakkaita. Optimitaso saavutetaan, kun näiden pääomien rinnalla tarkastellaan organisaation psykologista pääomaa; onko ihmisillä luottamus, että he selviytyvät annetuista tehtävistä, suhtautuvatko he asioihin optimistisesti, onko heillä uskoa tulevaisuuteen ja säilyykö organisaation sinnikkyys myös haastavissa tilanteissa. (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013, 29-30, 53.)

Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus ja ne vaikuttavat positiivisesti työssä pärjäämiseen ja menestymiseen. Tutkimusten mukaan korkean psykologisen pääoman omaavat ihmiset ovat muutostilanteissa joustavampia, sillä he omaksuvat paremmin uusia toimintatapoja ja heillä on sinnikkyyttä opetella uutta sekä viedä sitä käytäntöön. Psykologisen pääoman katsotaan olevan yhteydessä myönteisiin tunteisiin, joten se vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja työn tehokkuuteen. Sen on havaittu jopa vaikuttavan sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Rauhala ym. 2013, 15.) Saarinen (2002) viittaa tutkimuksiin, jotka selvittivät jopa vakavasti sairaiden ihmisten pystyvän elämään pidempään ja laadukkaammin muokkaamalla omia mielikuviaan ja kokemuksiaan eli hyväksymällä ja hallitsemalla itsensä. Ihmisellä on siis kyky muokata omaa tilaansa, jos vain malttaa nähdä sen eteen hieman vaivaa ja aikaa. (Saarinen 2002, 188-189.)

Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen kokea hallinnan tunnetta omasta elämästään sekä kokea voivansa vaikuttaa omiin kokemuksiinsa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Sillä on siis suuri merkitys siihen, miten työpaikalla käyttäydytään ja työstä suoriudutaan. Työnantajan näkökulmasta tärkeää on, että psykologinen pääoma ennustaa parempaa työtyytyväisyyttä ja vähäisempiä lopettamisaikkeitä ja tätä ominaisuutta voidaan kehittää paitsi yksilötasolla, myös työyhteisöissä. (Manka & Manka 2016, 158-159.)

Kehittämällä psykologista pääomaansa yritys saavuttaa tuottavuudessaan optimaalisen tason. Psykologisen pääoman johtaminen vie organisaation asennetta kohti tuottavuutta

ja yrittäjämäisyyttä. Tutkimusten mukaan työntekijän psykologisen pääoman kasvaessa kasvaa myös hänen tuottavuutensa työntekijän oma-aloitteellisuuden, aktiivisuuden, yritteliäisyyden, vastuullisuuden ja toimeliaisuuden lisääntyessä. (Rauhala ym. 2013, 26.)

Tällaisen kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämisessä esimies on tärkeässä roolissa. Aidolla johtajuudella voidaan kasvattaa luottamusta ja sen myötä vahvistaa työyhteisötaitoja ja samalla vaikuttaa koko tiimin suorituskyykyyn. Tiimin usko omiin mahdollisuuksiinsa vaikeissakin tilanteissa ja suurempienkin tavoitteiden edessä kasvaa ja he ovat valmiita työskentelemään sitkeästi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 170.)

Esimiehen psykologisen pääoman on todettu vaikuttavan työntekijöihin, työyhteisön suorituskyykyyn ja jopa asiakaspalveluilmapiiriin. Esimiehet, joilla on korkea psykologinen pääoma, asettavat korkeampia tavoitteita ja pyrkivät saavuttamaan ne sekä löytävät luovia ratkaisuja esteiden voittamiseksi. Heidän suhtautumisensa ympäristöön on myönteinen ja ongelmatilanteissa positiivisen kannustava. Tämän asenteen on havaittu siirtyvän työntekijöihin, jotka haluavat siten myös yrittää entistä sitkeämmin ja vaikeuksienkin kohdatessa uskoa selviävänsä. (Manka & Manka 2016, 170-171.) Esimiehen yleinen asenne ja se, mitä hän ajattelee ihmisistä yleensä välittyykin aina ajattelun kohteille ja jollain tavalla nämä pystyvät vaistoamaan, mitä heistä ajatellaan. Jos esimies pitää alaisiaan pätevinä ja taitavina työssään, nämä myös helpommin ovat sitä. Arvostusta osakseen saava ihminen saa aina enemmän aikaa ja voi myös paremmin. (Ajanko 2016, 47.)

4.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen merkitys on korostunut yritys-elämässä parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Varmastikin suurimpia syitä tähän on joustavuutta, nopeaa reagoitua, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja edellyttävä nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan muiden ominaisuuksien lisäksi hyvää itsetuntemusta sekä -luottamusta ja lisäksi heidän tulee olla hyviä itsensä johtajia. (Sydänmaanlakka 2004, 64.) Ennen kuin esimies johtaa mitään tai ketään muuta, tulee hänen pystyä johtamaan kahta keskeistä käytössään olevaa voimavaraansa, jotka ovat hänen oma energiansa ja aikansa. Ensin on siis kyettävä ohjaamaan omia ajatuksia, tunteita, tahtoa ja toimintaa. (Ajanko 2016, 301.)

Sydänmaanlakka (2004) toteaa itsensä johtamisen olevan älykkään johtajuuden ydin. Hän määrittää sen koostuvan kiteytettynä hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä edellyttävän reflektointikykyä. Itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan kokonaisvaltaisesti itsereflektoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 201.)

Golemanin (2014) mukaan itsensä johtamiseen vaikuttavat itsetuntemus sekä itsehallinta. Perustan itsehallinnalle muodostaa tietoisuus omista sisäisistä mielentiloista sekä kyky käsitellä näitä mielentiloja. Nämä taidot tekevät henkilöstä erinomaisesti tehtävästään suoriutuvan esimiehen. Tunteiden hallinta, päämäärätietoisuus, mukautumiskyky sekä aloitteellisuus ovat itsehallintaan perustuvia kykyjä. Näiden avulla voimme tehdä valintoja, kuinka reagoimme ja ilmaisemme tunteemme. Se puolestaan edellyttää, että tiedostamme tuntevamme tietyllä tavalla. Mikäli itsehallintamme toimii, on meillä mahdollisuus ratkaista ongelmatilanteita luovemmin sekä vaikuttaa samalla omiin ja muiden tunteisiin näissä tilanteissa. (Goleman 2014, 26-27.) Itsetuntemus sisältää siis sekä itsehavainnoinnin että itsesäätelyn taitoja. Se on kykyä vaikuttaa omaan toimintaamme hyödyntämällä tietoisuuttamme, jonka avulla pystymme joustavasti ja myönteisesti valita, miten toimimme. (Ajanko 2016, 203.)

Työyhteisöissä kaikki inhimilliset tunteet ovat läsnä. Esimies on usein se, johon henkilöstö sijoittaa kaikki tunteensa, varsinkin ongelmallisissa tilanteissa hän edustaa työyhteisön kaikkea vaikeaa tunnemassaa, jota on hankala sietää. Esimies voi toisinaan olla hyvinkin epäsuosiossa. Negatiivisiin tuntemuksiinsa syyllisen löytäminen esimiehestä on työntekijöille helppo ratkaisu, mutta esimiehelle tilanne ei ole miellyttävä. Hän joutuu toimimaan työyhteisössä tunteiden säiliönä. Säiliönä toimiminen voi olla esimiehelle erityisen vaikeaa, jos hän on itse täynnä vihaa ja pettymystä. Näissä tilanteissa on riskinä, että esimies provosoituu itsekin ilmaisemaan omia tunteitaan turhan impulsiivisesti. Hänestä saattaa tuntua, että työntekijät ovat laiskoja, saamattomia, kiittämättömiä ja vastuuttomia. Tunnevaltaisesti näihin tilanteisiin reagoiminen heijastuu useimmiten työyhteisöön tuhoisin seurauksin. Yhteys esimiehen ja muun työyhteisön välillä saattaa katketa kokonaan. (Kaski & Kiander 2005, 164-165.)

Itsensä johtaminen on siis vastuun ottamista omista tunteista ja reaktioista. Se on myös kokonaisvaltaista vastuullisuutta omasta hyvinvoinnista, terveellisistä elämäntavoista, tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä sekä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittymisestä. (Hyppänen 2013, 288.) Sydänmaanlakka (2004) toteaa, että huippusuoritus edellyttää

kokonaiskuntoisuutta. Kokonaiskuntoisuus muodostuu hänen mukaansa viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen sekä henkinen kunto. Olemme tehokkaita ja tunnemme voivamme hyvin, kun olemme hyvinvoivia kaikilla näillä osa-alueilla. (Sydänmaanlakka 2004, 65.)

Itsensä johtaminen koostuukin siis hyvin konkreettisista asioista. Ammatillisesta kuntoisuudesta huolehtiminen tarkoittaa selkeiden päämäärien asettamista työlle, riittävästä osaamisesta huolehtimista, palautteen saamista sekä jatkuvaa kehittymistä. Fyysinen kunto merkitsee riittävästä ja hyvästä ravinnosta, liikunnasta, levosta sekä unesta huolehtimista. Psyykkinen hyvinvointi on energisyyttä, uteliaisuutta, nopeaa päätöksentekoa sekä oppimiskykyä. Sosiaalinen hyvinvointi on huolehtimista ihmissuhteista, niin ystävistä kuin läheisistä ja myös itselleen mielekkääksi kokemien harrastusten ylläpitämistä. Henkinen hyvinvointi koostuu tasapainossa olevista omista arvoista ja elämän tarkoituksesta, selkeistä omista päämääristä ja elämämme merkitykselliseksi kokemisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 65-66.)

Itsensä johtamisen taitoa tarvitsevat kaikki ja siitä onkin tullut onnellisen ja tasapainoisen elämän menestystekijä. Taito johtaa itseään koostuu erilaisen tiedon ja taidon lisäksi eritoten tahdosta vaikuttaa itseen ja kehittää itseään. Itsetuntemus, terve itsetunto, vastuullisuus sekä selvät tavoitteet ovat tärkeitä elementtejä. (Hyppänen 2013, 285.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan tietoisuus on avainasemassa itsensä johtamisessa. Itseään johtamalla kehitty samalla myös oma tietoisuus laaja-alaisesti, syvällisesti ja käytännöllisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 201.) Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa, antaa uusia voimavaroja ja toimii välineenä tylsistymistä ja väsymistä vastaan. Usein omat näkemyksemme ovat rajoittuneita ja toimivat siten suurimpina esteinä muutokselle, kasvulle ja kehittymiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 66.)

4.4 Mindfulness työssä

Mindfulness kääntyy eri yhteyksissä suomen kielelle esimerkiksi tarkkaavaisuudeksi, tarkkailevaksi havainnoinniksi, mielellisyydeksi tai hyväksyväksi ja tiedostavaksi läsnäoloksi. Vakiintunein ilmaisu mindfulnessille suomen kielessä on tietoinen läsnäolo. (Hellbom ym. 2006, 19.)

Mindfulness sai alkunsa yhdysvaltalaisen Massachusettsin yliopiston stressiklinikan perustajan ja johtajan sekä ennaltaehkäisevän lääketieteen apulaisprofessori Jon Kabat-Zinnin kehittämästä Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) -ohjelmasta. Kabat-Zinn on pitkäaikainen joogan ja buddhalaisen meditaation harjoittaja ja hän on myös tutkinut mielen ja kehon vuorovaikutusta paranemisprosessissa, samoin kuin meditaation vaikutuksia kivun ja stressin hoidossa. (Wihuri 2014, 39-40; Kabat-Zinn 2004, takakansi.)

Mindfulness -harjoitusten juuret ovat erityisesti buddhalaisessa psykologiassa ja joogassa, mutta Kabat-Zinn halusi löytää tälle vuosituhansien aikana kertyneelle viisaudelle länsimaisen sanaston ja nähdä harjoitukset totutun kulttuurisen ja uskonnollisen yhteyden ulkopuolella, joten hän alkoi soveltamaan menetelmää perustamallaan stressinhallintaklinikalla. Hänen ohjelmastaan johdannaisineen on tullut länsimaissa laajimmalle levinnyt mindfulnessin harjoittamisen muoto ja Kabat-Zinnistä mindfulnessin siteeratuimpia auktoriteetteja. (Wihuri 2014, 40.)

Työyhteisön arkeen kaivattaisiin toisinaan uusia malleja hallita kaaosta ja lisätä jaksamista. Organisaation arkea saattaa värittää jopa ylivirittynyt tekemisen meininki ja työntekijöistä saattaa tuntua siltä, että on yhä hankalampaa keskittyä tekemään yhtä asiaa kerrallaan. Palaverissa istuessa saattaa mieli helposti vaelttaa sähköpostissa odottavissa tekemättömissä töissä tai jo seuraavan palaverin asialistassa. Näin keskittymiskyvyn myötä katoavat myös oman työnsä johtaminen, olennaisten asioiden tunnistaminen ja laadukas ajattelu. Kuitenkin johtaminen ja yhteistyö vaativat juuri laadukasta kuuntelemista ja läsnäolevaa vuorovaikutusta, jotta on mahdollista löytää uusia tapoja selviytyä työn kasvaneiden vaatimusten kanssa. (Wihuri 2014, 16-17.)

Ajatusten vaeltaminen ja ei-tietoinen läsnäolo saattaa Golemanin (2013) mukaan olla yksi nykyisen työelämän suurimpia hukkia. Vaatii oman mielen ja epäoleellisten ajatusten vaimentamista olla aidosti keskittynyt nykyhetkeen tai käytävään keskusteluun. Tätä kykyä keskittyä tarkkaavaisesti nykyhetkeen puolueettomalla ja levollisella tavalla tietoisien läsnäolon harjoittaminen kehittää. Se vähentää ajatusten keskittymistä itsemme ympärille ja vähentää minä -puhetta, joka puolestaan auttaa kokemaan aidommin juuri kyseisen hetken. (Goleman 2013, 202-203.)

Wihuri (2014) sanoo tietoisien läsnäolon harjoittamisen antavan viisautta ja mielenrauhaa. Harjoitettu mieli on vakaa ja avoin uudistumiselle. Hankalatkin tilanteet on helpompi

kohdata levollisesti ja muut huomioon ottaen, kun mielentila on suotuista. Levollisen läsnäolon ohjatessa toimintaamme voimme lisäksi tuoda enemmän inhimillisyyttä työyhteisön arkeen. Koska työyhteisö koostuu nimenomaan ihmisistä, on inhimillisuus pitkällä tähtäimellä ajatellen kestävin tapa aikaan tehdä tulosta ja saada menestystä. (Wihuri 2014, 17-44.)

Tietoisien läsnäolon harjoittaminen auttaa suuntaamaan huomion juuri käsillä olevaan hetkeen. Siitä on apua esimerkiksi irti pääsemisessä toistuvista kielteisistä ajatuksista, joita aiemmat epäonnistumiset saattavat helposti nostaa esiin kohdatessamme uusia, haastavia tilanteita mielen muuttuessa samalla hermostuneeksi ja levottomaksi. Tästä syntyy usein itseään ruokkiva noidankehä, josta voi olla tavallisesti vaikea irtautua. Kun havahtuu huomaamaan, että mieli luo oman maisemansa omien aiempien kokemusten perusteella eikä aidosti ole läsnä tässä hetkessä, voi käyttää oppimiaan taitoja suunnatakseen mielen levollisena tähän hetkeen. (Wihuri 2014, 50-52.)

Wihuri (2014) kehoittaa tekemään työpäivästä huokoisen, tuomalla pieniä tietoisien läsnäolon hetkiä työpäivän keskelle. Näissä hetkissä pääajatus on sallia asioiden olevan juuri siten kuin ne ovat ja olla pyrkimättä olemaan jossain muualla tai tavoittelematta seuraavaa hetkeä tai yrittämättä muuttaa itseään toisenlaiseksi. Huokoinen työpäivä voi Wihurin mukaan lisätä keskittymistä, vuorovaikutuksen laatua, auttaa huomaamaan olennaisen sekä tekemään viisaampia päätöksiä. Pienet tietoisuuden hetket voivat tehdä työpäivästä palauttavamman ja jopa parantaa elämän laatua. (Wihuri 2014, 235.)

4.5 Tunteiden vaikutus työilmapiiriin

Salmi (2018) viittaa artikkelissaan psykologi Jarkko Rantasen ajatuksiin siitä, että tunneilmasto vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Ihmisten tunteet ovat aina läsnä, vaikka työelämässä nämä on totuttu usein sivuuttamaan ja huomioimaan vain järki. (Salmi 2018.) Ihmisten tunteet korostuvat etenkin työnteon motiiveissa. Ihmisillä on halu sitoutua ja onnistua työssään. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Tunteiden voi havaita vaihtelevan esimerkiksi projektin eri vaiheissa alun innostuksesta vastoinikäymisten aiheuttamaan turhautumiseen ja lopulta palkitsevaan onnistumisen tunteeseen, kun projekti on viety onnistuneesti päätökseen. Tunteiden varaan rakentuu siis motivaatio sekä yhteistyösuhteet. (Wihuri 2014, 185.) Mikäli esimies ei osaa motivoida ja pitää yllä tätä työntekijöiden motivaatiota, voi innostus työn tekemiseen laskea ja osa työtehosta kadota (Kaski & Kiander 2005, 25).

Rantasen (2013) mukaan organisaation tunneilmastolla tarkoitetaan sitä, miltä työntekijöistä tuntuu olla kyseisen organisaation jäsen. Tunneilmasto syntyy siis työntekijöiden kokemista tunteista suhteessa työhönsä, työtovereihinsa ja koko organisaatioon. Organisaation tunneilmaston määrittää ne tunteet, joita siellä usein näytetään, millä tavoin tunteita ilmaistaan tai minkälaisia tunteita ei ole hyväksyttävää ilmaista. (Rantanen 2013, 162.)

Globalisaation ja digitalisaation myötä työnkuvat muuttuvat, pätkätyöt lisääntyvät sekä hyvät yhteistyötaidot erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa korostuvat. Tällöin hyvä tunneilmasto on eräs yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. Tämä vaatii myös omien tunteiden säätelyä ja hallitsemista. (Salmi 2018.) Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu positiivisen työilmapiirin luominen. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa osaamisen jakamisen ja siten edistää organisaation kehittymistä. Ilmapiirillä on suora yhteys ihmisten hyvinvointiin. Organisaation ilmapiiri määrittelee lopulta minkälainen työmotivaatio ja tyytyväisyys työhön siellä vallitsee ja työn tulosten kautta ratkaisee siten myös yrityksen tulevaisuuden. (Kultanen 2016, 120-121.)

Myönteisten tunteiden kokeminen työpaikalla lisää viihtyvyyttä sekä antaa draivia työntekoon. Hyvä tunneilmasto ei tarkoita kuitenkaan pelkästään onnellisuutta, vaan tunteet voivat olla monipuolisia ja rikkaita. Esimerkiksi ilahtumisen tunteet lisäävät itseluottamusta, luovuutta ja sosiaalisuutta, kun taas häpeän tunteminen lamauttaa. Pelon ilmapiiri antaa toisaalta energiaa, mutta myös kaventaa ajattelua. (Salmi 2018.)

Tyytymättömyys ja muu kielteinen tunneilmasto työpaikalla tulee organisaatiolle kalliiksi. Se ilmenee heikentyneenä sitoutumisena työntekoon, lisääntyneinä sairaspotilaaloina ja tehottomampana sekä heikompilaatuisena työnä. Negatiivisten tunteiden vallatessa työyhteisön, ne saattavat aiheuttaa keskinäistä kyräilyä ja luoda pelon ilmapiirin. (Wihuri 2014, 185.)

Hynninen (2016) tutki yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmassaan tunteita, johtamista ja työhyvinvointia. Hän havaitsi, että tunnejohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä oli yhteyksiä, mutta valitettavasti osalle ylintä johtoa ja esimiehiä tämä ajatus oli vielä hieman vieras. Tietoisuuden lisäämistä tunteiden vaikutuksesta hyvinvointiin tulisi jatkossa Hynnisen mukaan lisätä koko työyhteisön tasolla. Varsinkin ylimmän johdon ja esimiesten tietoisuutta ja osaamista työhyvinvointia kehittävästä tekijöistä ja tunteiden vaikutuksesta työelämässä tulisi lisätä. Siinä yhtenä osa-alueena tulisi huomioida tunnejohtaminen ja

sen mukanaan tuomat mahdollisuudet kohdistaa työntekijöiden voimavaroja mahdollisimman optimaalisesti sekä samalla vahvistaa koko työyhteisön kokemusta tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tämä kasvattaisi myös varmasti työhön sitoutumista ja motivaatiota. (Hynninen 2016.)

5 Johtopäätökset

5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tietoisuudella tarkoitetaan sekä miten esimiehen tietoisuustaidot vaikuttavat esimiestyöhön. Miten esimiehen tietoinen läsnäolo ja tunneosaaminen tekevät hyvästä esimiehestä erinomaisen? Mikä vaikutus tällä on työympäristöön? Tässä luvussa käydään läpi teoriaosuuden perusteella tehdyt johtopäätökset esitettyihin tutkimusongelmiin.

5.1.1 Mitä tietoisuus on?

Keskeisimmät määritelmät tietoisuudelle opinnäytetyössäni ovat pysähtyminen kulloinkin käsillä olevaan hetkeen ja tämän hetken havainnoimista sekä hyväksymistä juuri sellaisena kuin se on. Se on levollista, tyyntä ja avoimin mielin vailla asioiden arvostelemista tai luokittelua kohdistettua tarkkaavaisuutta juuri käsillä olevaan hetkeen. Levollinen ja avoin mieli tiedostaa tunteet, joita meissä herää, mutta hyväksymällä ne ja kiinnittämällä huomio tarkoituksellisesti nykyhetkeen, voimme nähdä asiat monesta eri näkökulmasta. Ymmärrämme, miten asiat todellisuudessa ovat ja selkeässä mielentilassa osaamme etsiä kulloiseenkin tilanteeseen sopivimman ratkaisun rakentavalla tavalla. Rauhallinen mieli auttaa toimimaan hetkessä järkevästi sen sijaan, että olisimme tunteidemme viettävissä.

Tietoisuus on jokaisessa ihmisessä oleva voimavara. Sen löytäminen ja tiedostaminen vaatii hieman harjoitusta ja pysähtymistä kiireenkin keskellä havainnoidaksemme, mitä ympärillämme oikeasti tapahtuu ja, mitä kaikkea ympärillämme olevaa meiltä jää havaitsematta, kun suoritamme arkea perustuen tapoihin ja tottumuksiin ja aiempiin kokemuksiimme. Ennen kaikkea tietoisuus on olemista, ei tekemistä.

5.1.2 Esimiehen tietoisuuden vaikutus esimiestyöhön

Esimiehen onnistuminen työssä on määritelty yrityksen strategian onnistumisen kannalta. Samalla on myös todettu, että esimiestyö on ihmissuhdetyötä, jonka ytimessä on tarjota muille mahdollisuus onnistua työssään. Esimiehen tehtävässä onnistuminen edellyttää siis hänen johdettaviensa onnistumista omassa työssään.

Perusedellytys esimiehenä toimimiselle on, paitsi haluta olla esimerkkinä ja johtajana muille, hyvä itsetuntemus. Kun esimiehellä on hyvä itsetuntemus, hän kykenee myöntämään omat heikkoutensa ja tunnistaa kehityskohteensa sekä on halukas ottamaan vastaan palautetta. Hän tunnistaa omaa toimintaansa ohjaavat motiivit ja hallitsee itsensä myös paineen alla. Hyvä itsetuntemus ilmenee asioihin kypsällä tavalla suhtautumisena sekä avoimuutena ja rehellisyytenä, jotka herättävät vuorovaikutustilanteissa luottamusta. Hänen on helppo tuoda esiin omia näkökulmiaan ja toiminta on määrätietoista ja joustavaa.

Hyvän itsetunnon omaava esimies pyrkii kehittämään itseään määrätietoisesti ja haluaa olla mahdollisimman avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jotta palautteen anto on mahdollisimman avointa. Hyvä itsetuntemus korostuu etenkin esimiehen ja alaisen välisissä vuorovaikutustilanteissa, jolloin esimies tarvitsee kykyä tunnistaa toisen henkilön mahdollisesti itsessään aiheuttamat tunteet ja siitä huolimatta pystyä hallitsemaan oma käytöksensä ja suhtautua asiaan rakentavalla tavalla.

Päästäkseen irti oletuksista, joita muut ihmiset tai muutostilanteet esimiehellä herättävät, tarvitsee esimies tietoisien läsnäolon taitoa. Sitä voidaan pitää perustana hyvälle ihmisten johtamiselle, sillä olemalla tietoisesti läsnä, esimies pystyy havainnoimaan tarkemmin ympäristöään ja on lähempänä työyhteisön arkea, tapahtumia ja tunneilmastoa. Avoin ja uteliaasti ympäröivään maailmaan suhtautuva mieli auttaa löytämään tuoreita näkökulmia ja luovia toimintatapoja. Tietoinen läsnäolo tarjoaa myös mahdollisuuden rentoutua ja hallita stressiä. Sitä kautta sillä on vaikutusta jopa ihmisen immuunipuolustusjärjestelmään ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Esimies hyötyy työssään läsnäolon taidosta, joka yksinkertaisimmillaan ilmenee aitona kuuntelemisena ja eläytymisenä siihen, mitä toinen ihminen oikeasti sanoo tarkkailemalla tämän ilmeitä, eleitä ja eläytymällä tämän tunnetilaan. Erityisesti muutostilanteissa esimiehellä on mahdollisuus välttää monet työyhteisön väärinkäsitykset ja jopa työssä

tehtävät, mahdollisesti kalliitkin virheet, kuuntelemalla ja aidosti ymmärtämällä, mitä ihmiset sanovat. Myös muutosten hyväksyttäminen työyhteisössä on helpompaa, kun esimies osoittaa alaisilleen empaattista ymmärtämistä ja antaa emotionaalista tukea.

Ottaakseen avoimesti vastaan muiden näkemyksiä, esimiehen tulee kyetä tyhjentämään oma tietoisuutensa omista ajatuksista ja olemaan läsnä juuri heidän kokemuksissaan. Tietoinen kuunteleminen auttaa huomioimaan muiden näkemyksiä ja ehdotuksia ja syysää sivuun esimiehen mahdolliset käsitykset jostain alaisesta hankalana ja tyytymättömänä työntekijänä. Tällainen intensiivinen kuuntelu antaa paitsi paljon informaatiota työyhteisön tilasta ja motivaatiosta esimiehelle, myös työntekijöille kuvan aidosti välittävästä ja kiinnostuneesta esimiehestä. Sillä on yhteistyötä palveleva vaikutus, joka varmasti motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työhön paremmin kuin huolet tai kehitysideat ohittava, henkisesti poissaoleva esimies.

On todettu, että empatiataidot, joustavuus ja optimismi ovat esimiestyössä tarvittavia ominaisuuksia. Työssäni on viitattu tutkimuksiin, jotka osoittavat, että merkittävin osa organisaation menestystekijöistä perustuu tunnetaitoihin. Tämä perustuu siihen, että varsinkin muutos- tai ristiriitatilanteissa sekä hyödyllisten suhteiden luomisessa tarvitaan kykyä kuunnella ja ymmärtää erilaisiakin näkökulmia. Muiden kanssa vuorovaikutuksessa toimiessa esimies tarvitsee tunneälyä, joka on taitoa tiedostaa omat tunteet sekä samalla havaita muiden tunnetiloja. Tunneälyn avulla esimies kykenee hallitsemaan ja hyödyntämään tätä tunnetietoaan kaikessa toiminnassaan.

Käsitys omien tunnetilojen vaikutuksesta toimintaan on esimiestyössä tärkeä taito. Tietoisuuden avulla tunneälykäs esimies pystyy tunnistamaan ja hyväksymään omat tunteensa ja valitsemaan, miten reagoi kunkin tunnetilan pohjalta. Tietoisuus auttaa ottamaan etäisyyttä tunnetilan ja toiminnan välillä, jolloin on mahdollista ymmärtää myös muiden tunteita, kehittää sosiaalisia suhteita muiden kanssa ja säilyttää korkea motivaatiotaso.

Esimiestyössä keskeistä tunneälykkyyttä on pystyä havainnoimaan, nimeämään ja vastaanottamaan omia ja muiden tunteita ja käyttää niitä voimavarana työssä. Tässä omien tunteiden tunnistamisessa ja vastaanottamisessa tietoisuudella voi olla merkittävä rooli, sillä olennaisinta on juuri kyky tunnistaa, hyväksyä, työstää ja hallita nämä tunteet.

5.1.3 Esimiehen tietoisuustaitojen vaikutus työympäristöön

On todettu, että työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja, että siihen vaikuttaa muun muassa työ itsessään, työyhteisö, jossa työtä tehdään, työstä saatu arvostus, motivaatio, voimavarat, johtaminen ja esimiestyö. On myös todettu, että työhyvinvoinnin laiminlyönnit tulevat vuositason maksamaan valtiolle huomattavan suuren summan. Lisäksi Suomi menettää vuosittain satojatuhansia henkilötövuosia tämän seurauksena. Esimiestyöllä on suuri merkitys siihen, miten stressaavaksi ja uuvuttavaksi työ koetaan.

On varsin ymmärrettävää, että motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön työ on paitsi tehokasta myös laadukasta. Useat työhyvinvointitutkimuksissa menestyneet yritykset menestyivät niin taloudellisilla kuin henkilöstötyytyväisyydenkin mittareilla mitattuna. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu asiakaspalveluun asti ja lisää siten myös asiakastyytyväisyyttä.

Jotta esimies pystyy huolehtimaan työturvallisuuslain velvoittamasta vastuustaan siinä, että työntekijöiden fyysinen sekä psyykkinen kuormitus pysyy kohtuullisena, tulee hänen olla kyllin lähellä työntekijöiden arkea, jotta vuorovaikutus ja havainnointi työn motivaatioon ja kuormittamiseen vaikuttavista seikoista on mahdollista. Paitsi panostamalla strategiseen työhyvinvointiin, ottamalla tunteet avuksi johtamistyössä voidaan vaikuttaa työntekijöiden innostuneisuuteen ja motivaatioon.

Kun esimies on avoin vuorovaikutukselle ja viestii työntekijöille luottamusta ja aitoa välittämistä, kehitetään samalla organisaation psykologista pääomaa. Antamalla työntekijöille luottamusta työstään selviämiseen, muutoksiin ja tulevaisuuteen optimistisesti suhtautumiseen säilyy yrityksen sinnikkyys myös haastavissa muutostilanteissa. Kehittämällä yrityksen psykologista pääomaa esimies vie työllään yrityksen asennetta kohti yrittäjyyttä ja yhä parempaa työn tuottavuutta. Työntekijöiden oma-aloitteellisuus, aktiivisuus, yritteliäisyys ja halu toimia vastuullisesti yhteisen päämäärän tavoittamiseksi lisääntyvät.

Tunneälykkään esimiehen ominaisuuksiksi on määritelty luotettavuus, empaattisuus, sosiaalinen älykkyys ja vaikuttavuus. Tunneälykäs esimies on myös taitava tunnistamaan ja ymmärtämään omia ja muiden tunteita, motivaatiota ja käyttäytymistä sekä ratkaisemaan konflikteja. Hän osaa tietoisella läsnäolollaan antaa huomiota toisille ja asettua

aidosti kuuntelemaan. Hänellä on kyky johtaa muutosta ja saavuttaa tavoitteita onnistuneesti kommunikoimalla avoimesti ja aistimalla herkkyydellä työyhteisön tunnevirtauksia.

Esimies, jolla on tietoisuusosaamista pystyy ottamaan vastuun omista tunteistaan ja reaktioistaan. Hän huolehtii myös kokonaisvaltaisesti omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, koska ymmärtää, että se on oman tunnesäiliön täyttymisen kannalta välttämätöntä. Tunteet ovat työpaikalla läsnä kaikessa tekemisessä ja etenkin ongelmallisissa tilanteissa esimiehen osaksi säilytetään työyhteisössä monesti negatiivisia tunteita. Näissä tilanteissa on riski tilanteiden kärjistymiseen ja yhteyden esimiehen ja muun työyhteisön välien katkeamiseen, mikäli esimies ei pysty hallitsemaan omia tunteitaan vaan reagoi liian nopeasti ja tunnepitoisesti. Tietoinen itsensä johtaminen edistää esimiehen kokonaiskuntoisuutta, joka edesauttaa toimimaan tilanteisiin sopivalla tavalla, tehokkaasti ja rakentavasti. Tämä puolestaan siivittää esimiestä luotsaamaan työyhteisön huippusuoritukseen.

Esimiehen tietoisuustaidot auttavat tutkimustiedon perusteella motivoivan, sitoutuneen, turvalliseksi koetun ja kehittyvän työyhteisön luomisessa ja säilyttämisessä. Erityisesti nykypäivän työelämän moninaisissa muutostilanteissa tietoisien läsnäolon merkitys korostuu, sillä tietoisuus ja tunneosaaminen auttavat hyväksymään ja sopeutumaan jatkuvaan kehitykseen sekä omaksumaan avoimemmin uusia toimintatapoja. Tietoisien läsnäolon ja tunneällyn voidaankin katsoa olevan merkittävä tekijä työyhteisön kulttuurin kehittymisen kannalta. Sitä voidaan pitää jopa kilpailuvalttina yritysten kilpaillessa parhaista työntekijöistä.

5.1.4 Tekeekö tietoinen läsnäolo ja tunneäly esimiehestä erinomaisen?

Koska työyhteisö koostuu ihmisistä ja työn teon keskiössä ovat ihmiset, joilla tunteet ovat koko ajan läsnä, tiedostivat he sen tai eivät, voidaan vuorovaikutustaidoilla katsoa olevan suurin merkitys ihmisiä johdettaessa. Vuorovaikutteinen esimies haluaa rohkaista alaisiaan osallistumaan kuuntelemalla, kyselemällä ja havainnoimalla heidän näkemyksiään, tunteitaan ja kehitysideoitaan antamalla herkästi kannustavaa palautetta.

Tietoisuus kehittää esimiehen itsetuntemusta. Itsetuntemus on keskeinen tunneälykkyyden tekijä, joka antaa kyvyn oman toiminnan analysointiin ja itsereflektointiin. Kun esimies tunnistaa ja hyväksyy omat vahvuutensa ja heikkoutensa, tunnistaa hän myös ke-

hitystarpeensa ja kehittyminen on mahdollista. Itsereklektointi puolestaan auttaa esimestä käsittelemään asioita ilman, että niihin on välittömästi reagoitava. Tämä taito antaa esimiestyölle vuorovaikutuksessa tarvittavaa aitoutta, vakautta ja luottamusta. Hyvän esimiestyön kannalta myös tietoisuuden tarjoamalla taidolla havainnoida ympäröivää todellisuutta tarkemmin ja suhtautua omaan egoon hyväksyvästi ja huumorilla on merkitystä.

Tunneosaava esimies pystyy luomaan ympärilleen positiivisen ilmapiirin, koska hän ei viesti ja vaikuta vain asiatietoihin perustuen, vaan myös tunnetasolla. Tunnetaitojen merkitys nykyorganisaatioiden menestykselle on kiihtyvässä kasvussa, sillä liike-elämän verkostot laajenevat ja kilpailutekijöinä korostuvat tulevaisuudessa joustavuus, yhteistyötaidot ja asiakassuuntautuneisuus. Tarvitaan kykyä luoda hyödyllisiä ja luottamuksellisia verkostoja. Tietoisuuden ja tunneälyn voidaan katsoa olevan se tekijä, joka erottaa huippujohtajan muista osaavista ja älykkäistä johtajista.

5.2 Työn tavoitteen saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tietoisuudella tarkoitetaan sekä miten esimiehen tietoisuustaidot vaikuttavat esimiestyöhön ja työympäristöön. Lisäksi tutkittiin, vaikuttaako esimiehen tietoinen läsnäolo ja tunneosaaminen tekemään hyvästä johtajasta erinomaisen.

Työssä on käsitelty tietoisuutta ja sen mukanaan tuomaa tunneälyä esimiehen tehtävien näkökulmasta. On haluttu tutkia, miten nämä vaikuttavat esimiestyöhön ja mitä lisäarvoa ne voivat tarjota esimiestyössä menestymiseen. Tietoisuuden ja tunneälyn merkitystä on käyty läpi myös työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta ja otettu huomioon näkökulma näiden tekijöiden huomattavasta vaikutuksesta yrityksen menestykseen. Yrityksen menestykseen ja tuloksen tekoon vaikuttavat merkittävästi työtä tekevät ihmiset, joihin esimiestyö vaikuttaa, joten tämä näkökulma on haluttu tuoda onnistumisen kannalta esiin.

Johtopäätöksistä kohdassa 5.1 ilmenee vastaukset tutkimuskysymyksiin: Mitä tietoisuus tarkoittaa, miten tietoisuustaidot vaikuttavat esimiestyöhön, miten esimiehen tietoisuustaidot vaikuttavat työympäristöön ja tekevätkö tietoisuustaidot esimiehestä erinomaisen työssään. Tutkimuskysymysten johtopäätöksissä esille nousee läsnäolon, aiemmista ko-

kemuksista irtipäästämisen ja avoimesti ja uteliaasti asioihin suhtautumisen merkitys ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tietoisuuden ja tunneosaamisen merkitys esimiestyön onnistumiselle korostuukin siis juuri vuorovaikutustilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteen voidaan näin ollen katsoa olevan saavutettu. Johtopäätösten luotettavuutta tarkastellaan kohdassa 6.1.

6 Lopuksi

6.1 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Teoriaosuuden rajaaminen oli valitun aiheen mukaan hieman haasteellista, sillä aihe on vuosi vuodelta yhä ajankohtaisempi, mutta samalla myös melko monisyinen, joten yksiselitteinen määritelmä tietoisuuden vaikutuksista esimiestyöhön osoittautui lähes mahdottomaksi. Kirjallisuutta ja artikkeleita tästä aihepiiristä löytyy runsaasti, mutta kaikki käsittelevät aihetta kuitenkin hieman eri näkökulmista.

Tutkimuksen teoreettisena lähdemateriaalina käytettiin pääosin suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta, mutta myös artikkeleita ja aikaisempia opinnäyte- sekä pro gradu -töitä. Lähteet pyrittiin keräämään mahdollisimman tuoreista julkaisuista, jotta niiden sisältö olisi paikkansa pitävää ja mahdollisimman ajantasaista.

Teoriaosuudesta pyrittiin rakentamaan riittävän laaja ja kattava, jotta sen pohjalta voidaan muodostaa tutkimuksen johtopäätökset. Lähdemateriaali oli koottu alansa asiantuntijoiden julkaisuista, jotta otos olisi mahdollisimman moniulotteinen ja kattava. Asiantuntijoiden havainnot olivat samoista aiheista samansuuntaisia, joten tutkimusta voi siltä osin pitää luotettavana.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yleisesti käytettyjä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkastelee tulosten toistettavuutta, eli toistuuko sama tutkimustulos, kun samaa kohdetta tutkitaan uudelleen. Validiteetti puolestaan tarkastelee tutkimustulosten pätevyyttä, sitä antaako valittu tutkimusmenetelmä vastauksen siihen ongelmaan, jota oli tarkoitus tutkia. Sekä reliabiliteetti että validiteetti on kuitenkin luotu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarpeisiin eikä laadullisessa tutkimuksessa niiden käyttöä sellaisenaan ole mielekäästä hyödyntää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara

2009, 231-232.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan soveltaen näitä edellä mainittuja käsitteitä.

6.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi kesällä 2017 pohtimalla aihetta. Alusta alkaen itselleni oli selvä, että haluan tehdä tutkimuksen liittyen esimiestyöhön ja mahdollisesti sen kehittämiseen niin sanottuja pehmeitä arvoja hyödyntäen. Olin opintojeni aikana käynyt esimiestyön kurssin, joka avasi silmäni huomaamaan, millaisia vaikutuksia esimiehellä voi olla työyhteisön innostamiseen ja motivoimiseen ja sitä kautta myös työyhteisön innovatiivisuuteen ja parempaan tuottavuuteen. Halusin ehdottomasti selvittää aihetta lisää, joten kävin myös kurssin organisaatiokäyttäytymisestä ja työhyvinvoinnista. Kaipaa-miani pehmeitä arvoja johtamiskulttuurissa kohtasin tietoisien HR -johtamisen kesäkurs-silla. Siitä aihe opinnäytetyöhöni alkoi vähitellen muotoutumaan. Syksyyn mennessä olin valinnut tämän aiheen ja alkoi opinnäytetyön työstäminen.

Aineiston keruu alkoi kirjallisuuden etsimisellä kirjastosta ja internetistä. Teoriaosuuteen on käytetty asiantuntijoiden kirjoittamaa kirjallisuutta tietoisuudesta, tunneälystä, tunne-johtamisesta, esimiestyöstä, työhyvinvoinnista ja johtamisen psykologiasta. Lähdekirjal-lisuutta aiheeseen löytyi runsaasti ja ongelmaksi muodostuikin tutkimuksen rajaaminen. Aihe on mielenkiintoinen ja viime vuosina tietoisuudesta, tunneälystä ja tunnejohtami-sesta on tehty paljon tutkimuksia ja kirjoitettu oppaita erilaisiin johdon tarpeisiin, itsensä kehittämiseen ja itseoppimiseen. Myös suomenkielisen ja englanninkielisen termistön erot tietoisuuden osalta olivat hieman ongelmallisia. Sekä tunneälyn että mindfulnessin käsitteet sopivat tähän teemaan, joten siksi myös niitä on käsitelty tässä työssä. Käytin tutkimukseni pohjalla eri asiantuntijoiden kirjoittamia teoksia, jotka tukivat toisiaan ja loi-vat luotettavan pohjan viitekehykselle.

Koin tekstin tuottamisen teoriaosuudessa hetkittäin vaikeaksi. Kuten mainitsin, aineistoa oli runsaasti saatavilla aiheen trendikkydestäkin johtuen, ja eri lähteissä korostuivat hie-man eri asiat. Työn tarkka rajaaminen osoittautui tarpeelliseksi, jotta tutkimus ei lähde liian laajoille sivupoluille vaan suunta oli helpompi pitää selvänä. Alun perin suunnittele-mani tutkimusongelma muutti työn edetessä hieman muotoaan, mutta aihe pysyi koko ajan samana.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin mielenkiintoinen ja antoisa prosessi. Koen saaneeni opinnäytetyötä tehdessäni paljon eväitä omaan työskentelyyni ja työyhteisön havainnointiin. Prosessi oli paikoin perhe-, työ- ja opiskeluelämän yhdistelmässä melko raskas, joten tietoisuusharjoituksiin syvemmin tutustuminen antoi itselleni myös sopivasti työkaluja löytää tyyneyttä, mielenrauhaa ja keskittymistä kiireenkin keskellä. Oivalsin, miten merkittävä rooli esimiehellä on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ja uskon voivani hyödyntää tätä tulevaisuudessa mahdollisissa esimiestehtävissä, mutta myös työntekijänä uskon tutkimuksen antaneen itselleni lisää eväitä vaikuttaa niin omaan kuin koko työyhteisön hyvinvointiin.

6.3 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tietoisuutta tunteista ja niiden vaikutuksista työn tekoon ja tuloksellisuuteen tulisi mielestäni edelleen lisätä, sillä se tuntuu monilla työpaikoilla varsinkin ylemmälle johdolle olevan vielä valitettavan vieras ajatus. Olisi mielenkiintoista suorittaa tutkimus, miten tietoinen tunnejohtaminen muuttaisi organisaation kokemuksia työhyvinvoinnista. Tunteiden tunnistaminen lisäisi tietoisuutta asioista, jotka tunteita aiheuttavat ja siitä, miksi niihin reagoidaan tietyllä tavalla. Tämän havaitsemalla tätä totuttua käyttäytymismallia olisi helpompi kehittää ja organisaation toiminta saisi varmasti luovempia ja tehokkaampia tapoja toimia. Tällainen tutkimus vaatisi toki pitkäjänteistä sitoutumista, seurantaa ja mittaamista eri mittareilla, mutta uskoakseni se tuottaisi myös hyödyllisiä tuloksia alasta tai organisaatiosta riippumatta.

Lähteet

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat, Helsinki.

Dunderfelt, Tony 2014. Hyvä paha pomo. Kauppakamari, Helsinki.

Dunderfelt, Tony 2016. Läsnäoleva kohtaaminen. PS-kustannus, Jyväskylä.

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki.

Feldman, Paul 2018. Train your brain for sales success. Insurancenewsnet magazine. Päivitetty maaliskuussa 2018. [Http://insurancenewsnetmagazine.com/article/train-your-brain-for-sales-success-3443#.WspFYUxuLmQ](http://insurancenewsnetmagazine.com/article/train-your-brain-for-sales-success-3443#.WspFYUxuLmQ). Luettu 6.4.2018.

Goleman, Daniel 1998. Tunneäly työelämässä. Otava, Helsinki.

Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard & McKee, Annie 2002. Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press, Boston.

Goleman, Daniel 2013. Focus. The hidden driver of excellence. Bloomsbury Publishing Plc, Lontoo.

Goleman, Daniel 2014. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Samsaraa, Parainen.

Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki

Hynninen, Outi 2016. Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi. Työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma. Yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen_gradu.pdf?sequence=1. Luettu 3.4.2018.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, Helsinki. Saatavana myös e-kirjana.

Jyväskylän yliopisto 2015. Päivitetty 23.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 11.4.2018.

Kabat-Zinn, Jon 2004. Olet jo perillä. Tietoisien läsnäolon taito. Basam Books, Helsinki.

Kabat-Zinn, Jon 2013. Kutsu tietoisien läsnäolon harjoittamiseen. Basam Books, Helsinki.

Kariluoto, Elina 2015. Itsetuntemus esimiestyön onnistumisessa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88054/ElinaKariluoto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 12.3.2018.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2007. Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari, Helsinki.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Rantanen, Jarkko 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum.

Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum, Helsinki.

Saarinen, Mikael 2002. Tunne älysi – älyä tuntevasi. WSOY, Helsinki.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja, Helsinki.

Salmi, Susanne 2018. Tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot, sanoo psykologi. Näin kehität tunnetaitojasi. Helsingin Sanomat. Päivitetty 15.1.2018. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000005521510.html>. Luettu 16.1.2018.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Väärämäki, Heidi 2018. "Moni ajattelee osaavansa kuunnella, mutta ei aidosti rekisteröi, mitä toisella on sanottavana." Asiantuntija kertoo 4 yleisintä kuunteluvirhettä ja miten ne voi korjata. Helsingin Sanomat. Päivitetty 15.1.2018. <https://www.hs.fi/elama/art-2000005525073.html>. Luettu 16.1.2018.